تقييم الأداء

مداخل جديدة لعالم جديد

الجودة الشاملة

أيزو 9000

أيزو 14000

الهندسة الادارية

دكتور

توفيق محمد عبد المحسن



تقييم الأداء

مداخل جديدة ... لعالم جديد

الجودة الشاملة

أيزو ٩٠٠٠

أيزو ١٤٠٠٠

الهندسة الإدارية

دكتور
توفيق محمد عبد المحسن
دكتوراه في إدارة الأعمال - بريطانيا
استاذ إدارة الأعمال المساعد
معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

الناشر
دار النهضة العربية

١٩٩٧

بسم الله الرحمن الرحيم

« يا أيها الذين آمنوا هل أدلكم على تجارة تنجيكم من عذاب أليم * تؤمنون بالله ورسوله وتجاهدون فى سبيل الله بأموالكم وأنفسكم ، ذلكم خير لكم إن كنتم تعلمون * يغفر لكم ذنوبكم ويدخلكم جنات تجرى من تحتها الأنهار ومساكن طيبة فى جنات عدن ، ذلك الفوز العظيم * وأخرى تحبونها ، نصر من الله وفتح قريب ، وبشر المؤمنين »

صدق الله العظيم

وقال ﷺ :

« أوصانى ربى بتسع أوصيكم بها : أوصانى بالاخلاص فى السر والعلانية ، والعدل فى الرضا والغضب ، والقصد فى الغنى والفقر ، وأن أعفو عمن ظلمنى وأعطى من حرمنى ، وأصل من قطعنى ، وأن يكون صمتى فكراً ، ونطقى ذكراً ، ونظرى عبراً »

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

مقدمـــــة

يتطلب انجاز العمل فى المشروع حتى يكون الاداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالاضافة الى متابعة حقيقية للنشاط وتقييم مستمر للعمل الادارى ككل .

ورغبة فى تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنشأة الصناعية فان الامر يتطلب اجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها لكى يتخذ هذا التحليل اساسا لتقييم الاداء الكلى للمنشأة بكل مكوناتها .

من هذه الزاوية تأتى فصول هذا الكتاب كمدخل متكامل لعملية تقييم الاداء الكلى للادارة .

فيناقش الفصل الأول : مفهوم تقييم الاداء وفوائده وعلاقة تقييم الاداء بالعمليات الادارية .

ثم يناقش الفصل الثانى والثالث والرابع والخامس : تقييم الاداء على المستوى الوظيفى بالمنشأة والذى يشمل النشاط التسويقى ، والنشاط الانتاجى والنشاط المالى ، ثم أداء الافراد .

ولقد حرص هذا الكتاب على عرض بعض المداخل المستخدمة فى تقييم الاداء الكلى للادارة ، ولذا خصص الفصل السادس لمنهج تحليل النظم كمدخل لتقييم الاداء ، كما خصص الفصل السابع لمناقشة نظام الادارة بالاهداف ، أما الفصل الثامن فيتضمن تقييم الاداء بأسلوب المراجعة الادارية .

وقد اتفق على أنْ يتخذ الكتاب شكلاً جديداً على القارىء العربى ، لذا خصصنا الفصل التاسع والعاشر والحادى عشر والثانى عشر لمناقشة أهم المداخل الحديثة لتحسين الاداء وهى على التوالى الجودة الشاملة ، ايزو ٩٠٠٠ ، ايزو ١٤٠٠٠ ، الهندسة الادارية .

الفصل الأول

مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء بالنقاط الرئيسية التالية :

* مفهوم الاداء .
* مفهوم تقييم الاداء .
* فوائد تقييم الاداء .
* علاقة تقييم الاداء بالعمليات الادارية .
* أبعاد تقييم الاداء .

مفهوم تقييم الاداء وعلاقته بالعمليات الادارية

مفهوم الاداء

يقصد بمفهوم الاداء المخرجات أو الاهداف التى يسعى النظام الى تحقيقها . (١)

"Performance is an output Cancept Its a concept normally given to any out come which is desired but improbable without an effort to produce it throws light on the activity as well as on the nurpose behind the activity"

ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أى أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التى تسعى عنه الانشطة الى تحقيقها داخل المنظمة .

مفهوم تقييم الاداء :

ينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالى والاقتصادى للمنظمة فى تاريخ معين وذلك كما فى استخدام أسلوب التحليل المالى والمراجعة الادارية .

بل أن بعض الباحثين الذين استخدموا أسلوب الاهداف والمؤشرات فى تقييم الاداء اعتبروا أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية ، وليست عملية حركية ومستمره ومصاحبة لتدفق الانشطة مما يؤدى الى اعتبار أن الهدف من تقييم الاداء يقترب أيضا من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالى والمراجعة الادارية . (٢)

" يعتبر تقييم الاداء عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية فى ضوء ما توصلت اليه من نتائج فى نهاية فترة ماليه معينه وهى سنه ماليه فى العادة .... بحثا عن العوامل المؤثرة فى النتائج فى تشخيصها تبين من صعوبات فى التنفيذ وتحديد المسئوليات وتفادى أسباب الاخطاء مستقبلا . " (٣)

ويرى البعض أن المقصود من تقييم الاداء ما يلى : (٤)

١ ـ تحديد الى أى مدى استطاعت الادارة تحقيق المهام المحددة لها .
٢ ـ معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الاداء المحددة .
٣ ـ اقتراح أساليب معالجة النواحى الخارجه عن نطاق تحكم الادارة .
٤ ـ وضع الحوافز لتحسين الاداء .
٥ ـ وضع أسس للمقارنة بين مختلف الانشطة فى الوحدة الاقتصادية .

كما يرى البعض الاخر أن المقصود من تقييم الاداء ما يلي : (٥)

١ ـ تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيه .
٢ ـ تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الاهداف أو بمعنى آخر معايير الاداء .
٣ ـ اختيار النظام الذى يتم استخدامه لقياس الاداء وتطبيقه .
٤ ـ مقارنة نتائج قياس الاداء بالمعايير السابق تحديدها .
٥ ـ تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحدده لهما بهدف تطوير مراحل العمل أو المعايير .

كما نظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها تمثل الحلقه الاخيره فى سلسلة العملية الادارية . فطبقا لاحد الكتاب : (٦)

" تبدأ العملية الادارية عادة وبغض النظر عن المستوى الذى تمارس عليه أو التنظيم الاقتصادى للمجتمع بتحديد الاهداف المرجو تحقيقها نتيجة استغلال الموارد المتاحه للوحدة الاداريه . ثم توضع خطه أو برنامج زمنى محدد المعالم يرمى الى تحقيق الاهداف الموضوعة ويتم اجراء تنظيم للوحدة الادارية ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعة ويصحب التنفيذ للخطة عملية الرقابة على التنفيذ بهدف تحديد انحرافات النتائج الفعلية عما حددته الخطه والاهداف من نتائج متوقعة ، وتقود عملية الرقابة على التنفيذ الى المرحلة الاخيره فى هذا التسلسل للعملية الادارية وهى مرحلة تقييم الاداء . "

ونظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر عن هذا الاتجاه د . على السلمى على النحو التالى : (٧

" الرقابة هى عمليه توجيه الانشطه داخل التنظيم لكى تصل الى هدف محدد . وأن تقييم الاداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الانشطة فى حالة انحرافها ، أو لتأكيد مساراتها الفعلية اذا كانت تتجه فعلا الى الانجازات المرغوبة أى أن العملية الرقابية الشامله بما فيها تقييم الاداء تختص أساسا بوظيفتين :

الاولى : محاولة دفع الانشطة فى الاتجاهات المحققة للاهداف ومنعها من الانحراف .

الثانيه : تصحيح مسارات الانشطه وهذا هو تقييم الاداء .

" تقييم الاداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لاعادة توجيه مسارات الانشطة بالمشروع بما يحقق الاهداف المحدده من قبل "

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الاداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة .

" تقييم الاداء هو قياس الاداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء" .

فوائد تقييم الاداء :

تعتبر معدلات الاداء من وجهة نظر الرقابة الادارية مفيدة في اظهار فاعلية العمليات والقاء الاضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة الى اجراء تصحيحي ومن ذلك : (٨)

(أ) الاستخدام غير السليم للافراد Improper personnel Utilization

حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل الى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين .

(ب) التوزيع غير السليم للعمل Improper work distribution

حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل .

(ج) الاجراءات غير الملائمة Inadequate procedures

توجد بعض الاجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها الا من خلال تقييم الاداء .

(د) التشغيل غير الكافي للمعدات Inadequate equipment

حيث لا تستخدم المعدات المستعملة بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة متدهورة .

كما يلخص البعض فوائد تقييم الاداء في النقاط التالية : (٩)

١ ـ يعتبر تقييم الاداء أهم الركائز التى تبنى عليها عملية المراقبة والضبط .

٢ ـ يفيد تقييم الاداء بصوره مباشره في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوه والضعف في المنشأه .

٣ ـ كما يفيد في تزويد الاداره بالمعلومات اللازمه لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند اجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات ـ تغيير المنتجات ـ غزو أسواق جديدة ... . الخ .

٤ ـ يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة .

٥ ـ كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .

بعض العوامل المؤثرة في الاداء

يجب أن يأخذ المسئولون في اعتبارهم عند تقييم الاداء لمنظمة ما تشغيل عوامل قد تؤثر في الاداء ومن بين تلك العوامل ما يلى : (١٠)

١ ـ الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الاداء . فالمنظمة التى تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج الى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج اليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .

٢ ـ وجود أو عدم وجود الاعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الانتاج : ان القدر الضئيل من الاعمال غير المنجزه يعتبر بصفة عامه أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة . ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات اذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه . ويسبب النقص في العمل المتاح "وقت الانتظار Waiting time" لدى العاملين انخفاضا في معدل الانتاج . وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا Speed up ومعدلا أعلى للانتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما

ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

٣ ـ التحسينات التنظيميه والاجرائيه ذات أثر مباشر على الاداء :

يتوقف معدل الانتاج على عوامل عده منها ملاءمة الترتيبات التنظيميه والاجرائيه فالتعديل التنظيمي مثلا الذى يغير من تدفق وتتابع العمل عاده ما يترتب عليه تغييرا في معدل الانجاز . وميكنة العمليه اليدويه ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الانتاج وبالمثل فان اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبه لانهاء وحدة العمل .

٤ ـ الاداء في العمليات المتماثله قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحليه :

قد تتباين معدلات الانتاج بسبب الظروف المحليه حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفه بنفس درجة الكفاءه من ذلك مثلا في عملية ينطوى على حصر وتسجيل الافراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الافراد قابلون للعد قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانى البحريه أو الجويه أو نقط العبور على الحدود البريه . فدرجة التفتيش المطلوبه عند كل موطن من هذه المواطن وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادره واختلاف اللغات المستخدمه عند كل موطن ... ... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الانتاج .

٥ ـ نوعية وحدة العمل التام قد تقضى الى معدلات مختلفه للانتاج :

معدلات الاداء كميه بطبيعتها وقد تحتوى على متغيرات عن نوعية العمل المنجز . وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للانتاج لكنها من الناحية النوعيه قد تتمثل في أداء ردئ

علاقة تقييم الاداء بالعمليات الاداريه :ـ

العمليات الاداريه هى أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالاداره في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها أو حجمها ، ويشمل ذلك عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والاشراف والرقابه وتقويم الاداء وفيما يلي شرحا مختصرا لكل منها :ـ

التخطيط

يقول فايول : " ان التخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " .

فالتخطيط اذا هو عمل افتراضات عما سيكون عليه الاحوال فى المستقبل ، ثم وضع خطه تبين الاهداف المطلوب الوصول اليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف ، وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط السير والمراحل المختلفه الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الاعمال

وللتخطيط أهمية كبيره فى تحقيق أهداف المنشأه اذ بدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا وتصبح القرارات دون أى معنى ، بمعنى آخر أن التخطيط سابق لتنفيذ أى عمل وبدون التخطيط يصبح العمل مجرد شىء عارض وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط فوائد كثيره أهمها :ـ

١ ـ التخطيط يؤدى الى تحديد أهداف واضحه للعمل .

٢ ـ يساعد التخطيط على تحقيق رضاء العاملين وزيادة انتاجهم .

٣ ـ يحدد التخطيط مراحل العمل ، والخطوات التى تتبع فى تنفيذها .

٤ ـ التخطيط يمكن الاداره العليا من تحقيق الرقابه سواء الداخليه أو الخارجيه على التنفيذ ويسهل متابعته .

٥ ـ يهتم التخطيط بتوفير الامكانيات اللازمه للعمل ، وطرق الحصول عليها والتنسيق بين الاعمال المختلفه المتعلقه بالهدف .

٦ ـ التغلب على عدم التأكد والتغيير ، فان المستقبل وما يحويه من عدم تأكد يجعل التخطيط ضروره .

٧ ـ تحقيق التشغيل الاقتصادى حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء والتناسق فى العمليات التى يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الانتاج .

٨ ـ ومن خلال التخطيط يمكن تخفيض التكاليف الى أقل حد ممكن ومحو الاسراف ، وحسن استخدام الموارد المتاحه ماديا وبشريا

٩ ـ التخطيط ضروره حتميه ليمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها ـ أو الاستعداد لها ـ قبل حدوثها .

وعلى هذا يرتبط التخطيط الفعال بالاتى :-

١ - وجود تنبؤ فعال ودقيق للمستقبل وخاصة عند وجود معلومات دقيقه تعكس الاداء فى الماضى والحاضر وتعكس المستقبل وتوفر ظروفا تحقق الاهداف وموارد مثاليه الحجم والنوع (موا د ومال وعناصر انسانيه ووقت)، توافق الاحداث مع التنبؤ ، وترتيبات تتوفر عند أقل تكلفه ممكنه .

٢ - وضع أهداف واضحه ودقيقه من الاجل الطويل والاجل القصير وبحيث أن تغطى الاهداف جميع الانشطه بالمنظمه وفى شكل منسق بحيث تتضمن الاهداف الطويلة الاجل تلك قصيرة الاجل وبطريقه متوازنه مع حجم المنظمه والبيئه المحيطه بها .

٣ - التصرفات والافعال . : يجب أن تحدد بطريقه مكتوبه وترتبط بحدود مكانيه وزمنيه وتسمح بالتصرف الشخصى فى حدود معينه .

٤ - النتائج المتوقعه : يجب أن يتم تحديدها وتفهمها وقبولها لضمان توافقها مع الاداء المثالى والمتزن والمعدل وفقا للحاجه .

عملية التنظيم :

يعرف التنظيم بأنه " تحديد الاعمال اللازمه لتحقيق أهداف المنظمه ، وتنظيمها فى ادارات وأقسام ووحدات ومستويات فى ضوء تحديد العلاقات التى يمكن أن تنشأ بين الاعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفى كل الاتجاهات " .

ويعرف الاستاذ أ . براون التنظيم بأنه يحدد ذلك الجزء الذى يتوقع أن يقوم على أدائه كل فرد فى المنظمة ، والعلاقات بين كل عضو ، بما يؤدى أن تكون جهودهم المنسقه ذات أعلى كفاءة لغرض المنظمه .

ومثل هذه التعاريف تتناول وظيفة اداريه تهدف الى اقامة ما يعرف فى الاداره بهيكل التنظيم (Organization Structure) والادارة لا تقوم بهذه الوظيفة مره واحده عند انشاء المنظمة ولكنها تقوم بها بصورة مستمرة وهو ما ينطبق عليه القول بأن التنظيم عمليه مستمره مثل باقى مكونات العمليه الاداريه فى مجموعها . فالاداره فى حالة تنظيم مستمر طالما أن المنظمة مستمره . وبهذا المعنى فإن الادارة تخلق الهيكل (Structure) الذى يضمن تحقيق الاهداف بأقصى كفاءه

معه كما أنها تقوم بالمراجعه المستمره لهذا الهيكل .

فالمفروض أن الجهاز التنظيمى ليس هدفا نهائيا فى حد ذاته وانما هو أداه لتحقيق أهداف محدده يسعى المشروع الى تحقيقها ولا شك أن التنظيم الجيد أساس لنجاح المشروع ، ومن هنا يتفق الكثير من الكتاب على أن التنظيم الفعال هو التنظيم المبنى على مبادئ العلوم السلوكيه التى تعتبر أساسيه للفعاليه وهى :

المبدأ الاول :

أن حرية الاختيار الفردية المبنية على المعرفة أساس النشاط الفردى وبالتالى فان عملية الطاعة العمياء لا تؤدى الى تحقيق الفعالية فى الاجل المتوسط والاجل الطويل ، وربما تفشل أيضا فى الاجل القصير فالمفروض أن يكون الفرد حرا فى اختياره لشرط أن يكون الاختيار مبنيا على معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات التسببية

المبدأ الثانى :

المشاركة النشطة فى تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية والتطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة . أما تلقى التعليمات فانه يحقق سلبيه أو هروبا أو الدفع بعدم الاختصاص وهو من أوجه قصور التنظيم .

المبدأ الثالث :

الثقة المتبادلة تعطى فهما متبادلا من الاتصال فى جانب واحد ولذلك فان لصفات القيادة العليا فى التنظيم أهمية قصوى فى توفير جو من الثقة .

المبدأ الرابع :

يتم النشاط فى ضوء اطار للاهداف يحدده الاتجاه الذاتى بدلا من التوجيه الخارجى (الرئاسى) الذى يرتكز على النموذج البيروقراطى وعلى ذلك فان مسئولية وضع الاهداف تكون بالمشاركة بين المرؤسين والرؤساء ومجموعات عمل متداخلة .

المبدأ الخامس :

حل الصراعات يكون بالمواجهه والفهم وليس بالكبت والمناوره أو الهروب أو الحل الوسط .

المبدأ السادس :

الفرد مسئول أساسا أمام نفسه عن أعماله وليس مسئولا أمام شخص آخر . فالرقابه أساسا ذاتيه والرقابه الدوريه رئاسيه .

المبدأ السابع :

المعلومات والتقارير الرقابيه للارشاد فى التخطيط والرقابه ليست لاسباب عقابيه .... والسلطه التحفيزيه (الايجابيه والسلبيه) من منطق النتائج وليست من منطق مخالفة اللوائح أساسا .

المبدأ الثامن :

يجب أن يعمل الفرد فى عمل يشل تحديا لقدراته وليس مجرد عمل روتينى ممل .

تكوين وتنمية الهيئة الاداريه :-

تتضمن هذه الوظيفه أوجة النشاط الخاصة باختيار وتعيين الافراد اللازمين للقيام بالاعمال الضروريه للمشروع وتقويم الاداء فى هذا الجانب يعمل على تخطيط احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الاحتياجات والاحتفاظ بها .

التوجيه :

وتهتم هذه الوظيفه بارشاد العاملين الى أحسن السبل لتحقيق أهداف المشروع فمن واجب رئيس الشركة تنمية روح الولاء للشركة بين العاملين وتعريفهم بأهداف الشركة وسياستها ونظم وقواعد العمل بها كما أن هؤلاء المرؤسين لابد أن يعرفوا وأن يفهموا عن طريق رؤسائهم الهيكل التنظيمى ، والعلاقات الداخلية بين الافراد والادارات والاقسام المختلفة بالمنشأة .

وينطوى تحت مفهوم التوجيه أيضا عنصر التحفيز أو اثارة حماس العاملين ورغبتهم فى العمل بكفاءه ٠

وعلى هذا الاساس فان وظيفة التوجيه تشمل الاتصال بالمرؤسين وقيادتهم ٠

الرقابة وتقييم الاداء :

يقول فايول أن الرقابة هى التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادره والمبادئ المعتمده ٠

ولذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الادارية الرئيسية التى يمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الاهداف بالكيفية المطلوبة ٠

وتمر عملية الرقابه بثلاثة مراحل أساسيه تتمثل فى :-

١ - تحديد معايير الاداء ٠
٢ - تجميع البيانات عن الاداء ٠
٣ - تقييم الاداء من خلال مقارنه الاداء الفعلى بالاداء المتوقع وتحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات التصحيحيه لعلاج هذه الانحرافات ٠

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الاداء تعتبر من أهم العمليات الاداريه لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابه ٠ فهى تمثل الشق الثانى فى العمليه الرقابيه بعد وضع معايير الاداء كما أوضحنا سابقا ٠

ومن هنا انعكاس مباشر لوظيفة الرقابه وتقييم الاداء على كل الوظائف الادارية الاخرى ٠ فبناء على الرقابة وتقييم الاداء يتم اعادة التخطيط وهذا انعكاس للرقابة على التخطيط ٠

وعن طريق الرقابة وتقييم الاداء تظهر عيوب التنظيم أو العقد فى اجراءات العمل واللوائح ومن هنا يمكن اعادة التنظيم وعن طريق الرقابه وتقييم الاداء تظهر نواحى القصور فى التوجيهات الصادره أو تعقيدها أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الاداره والعاملين أو عدم الفهم للسياسة والاوامر الإدارية الصادرة ، وهنا يعاد النظر فى سياسة التوجيه ٠

وعن طريق الرقابه وتقييم الاداء تكتشف نواحى القصور فى اعداد القوى العامله • بالزياده ، أو النقص ، أو وضع الافراد فى المكان غير المناسب الذى لا يتفق مع مؤهلاتهم أو خبرتهم العمليه وهنا يحتاج الاداء الى اعادة النظر فى سياسات الافراد • ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابه وتقييم الاداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الاداريه الاخرى وظهور التكامل بينها جميعا •

ولتقييم الاداء بعدان أساسيان

الاول متعلق بالبعد الاقتصادى ويشمل تقييم النتائج العامه للمنشأه ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها وسياستها العامه والتى ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرا بأهداف الدوله وسياستها العامه فى اطار الاقتصاد العام للدوله •

والثانى يتعلق بالبعد التنفيذى ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفى أى تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة وهذا ما سيتم التركيز عليه فى الفصول القادمه •

I- H.M Hamady, Administrative Reform in Develaping Countries with special reference to Egypt and libya, ph D thesis University of Strathclyde, Glasgow, 1975 PP 215 - 216.

٢ ــ عايده سيد خطاب   تقييم كفاءة الاداء بقطاع الخدمات : دراسه ميدانيه فى قطاع المواصلات السلكيه واللاسلكيه رساله دكتوراه كلية التجاره ــ جامعة عين شمس ١٩٧٩ ص ٧٢ .

٣ ــ أحمد موسى   دراسه تحليليه لمؤشرات الاداء على مستوى الوحده الاقتصاديه بقطاع الصناعه مع التطبيق على احدى شركات القطاع العام فى الجمهوريه العربيه المتحده رسالة دكتوراه ــ كلية التجاره جامعة القاهره ص٢٣ .

4- Backer, Morton Jacobsen, Lyle E., cost Accounting. Amanagerial Approach" Mr Graw - Hill Book Co., N.Y., P 396

نقلا عن عبد اللـه محمود سالم تقييم الاداء دراسه نظريه وتطبيقيه مكتبة حماده ــ الزقازيق ١٩٨٨ ص ٥٢

5- Wasserman, Paul, Measurement and evoluation of orgonizational performance, Cornell university 1959 P. i v

نقلا عن المرجع السابق

٦ ــ طلعت عبد الملك   تقييم الاداء الاقتصادى ، سلسلة دراسات المعهد القومى للاداره العليا ، (سلسلة دراسات رقم ٢٧ ، ١٩٦٦ ص ١٥ ــ ١٩

٧ ـ علي السلمي " تقييم الاداء في اطار نظام متكامل للمعلومات " مجلة الاداره ، المجلد التاسع " العدد الاول ، يوليو ١٩٧٦ ص ٤١ ـ ٤٢

٨ ـ محمد سعيد أحمد ، ومحمد حامد ابراهيم ، دليل موازنة البرامج والاداء الصادر عن القسم الاقتصادى والاجتماعي بمنظمة الامم المتحده ، المنظمه العربية للعلوم الاداريه ١٩٧٨٠

٩ ـ سهير الشناوى ، تقييم الاداء في المنشأه الصناعيه ، مصلحة الكفايه الانتاجيه ، التدريب المهني غير موضح تاريخ النشر

١٠ ـ محمد سعيد أحمد ، ومحمد حامد ابراهيم مرجع سبق ذكره٠

الفصل الثانى

تقييم النشاط التسويقى

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء بالنقاط الرئيسية التالية :

* تعريف وأهمية التسويق .
* الطرق المستخدمة فى تقييم الاداء التسويقى .
  - تحليل انحرافات المبيعات
  - تحليل نصيب المشروع من السوق .
  - تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات .

تقييم الاداء التسويقى

يشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفى بالمنشأه الصناعيه أربعة مجالات رئيسيه :

١ ـ التسويق
٢ ـ الانتاج
٣ ـ التمويل
٤ ـ الافراد

وسنتبادل بالتفصيل كل من هذه المجالات فى الفصل الحالى والفصول التاليه

تعريف وأهمية التسويق :

يمكن أن نعرف التسويق بأنه العمل الادارى الذى يشمل كل الانشطه التى تسعى الى ايجاد نوع من المواءمه بين المنظمه والجهات الخارجيه التى تقوم باستخدام وشراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير فى مخرجاته التى يتم انتاجها أو الفوائد والخدمات التى يقوم بتقديمها .

وتتلخص الانشطه الاساسيه للتسويق فيما يلى :

١ ـ تحديد السوق أو مجموعه العملاء الذين يمثلون السوق المستهدف للشركه .
٢ ـ تحديد ما يريده هؤلاء العملاء .
٣ ـ تقسيم هؤلاء الافراد الى مجموعات متشابهه اذا كانت متطلباتهم واحتياجاتهم الفعليه تختلف اختلافا ملموسا .

٤ ـ اختيار مجموعه العملاء الذين يمكن خدمتهم بطريقة فعالـه أكثر من المنافسين .

٥ ـ تحديد المنتج والسعر وأنشطة الاعلان والترويج ، وقنوات التوزيع التى تساعد المنشأه على الوفاء باحتياجات هـؤلاء العملاء .

٦ ـ تقديم المنتج للسوق حتى يتسنى للمستهلك شراؤه .

٧ ـ مد المستهلك بالمعلومات الكافيه عن المنتج وعن مكان الحصول عليها .

٨ ـ تحديد أى المنتجات يتم اضافتها أو تعديلها أو حذفها لمواجهة التغييرات المختلفه التى قد تحدث فى السوق .

ويلخص أحد الكتاب أهمية التسويق فى النقاط التاليه :ـ

١ ـ يساعد التسويق على الابتكار والتجديد ، فالتسويق ينشط الطلب على السلع والخدمات الجديده ، وعندما تحصل المنشأه على تعويض عادل عن مجهوداتها فهى تقبل على المزيد من الابتكار .

٢ ـ يلعب التسويق دورا أساسيا فى رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع .

٣ ـ يوفر التسويق فرص عمل أمام العديد من أفراد المجتمع .

٤ ـ يسهم التسويق فى زيادة قيمة السلعه عن طريق خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية .

٥ ـ يساعد التسويق على اعداد الاستراتيجيات والبرامج لمقابلة حاجات الاسواق المحليه والخارجيه .

٦ ـ تتجاوز تكلفة التسويق أحيانا نصف المبلغ الذى يدفعه المستهلك النهائى ثمنا لسلعة ما .

الطرق المستخدمة فى تقييم الاداء التسويقى

هناك أربع طرق رئيسيه يمكن استخدامها من أجل فحص مدى التقدم فى تحقيق الاهداف التسويقيه وتتمثل فى :ـ

١ ـ تحليل المبيعات : وهى أول وسيله من وسائل الرقابه التى يستخدمها المديرون فى منظمات الاعمال من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقا للخطه الموضوعه ٠ وتحليل المبيعات هى تلك الجهود الخاصه بقياس وتقييم المبيعات الفعليه التى تم تحقيقها فى ضوء الاهداف البيعيه الموضوعه بالنسبة لمختلف المديرين وفى هذا الصدد توجد وسيلتان أساسيتان هما :

أ ـ تحليل انحرافات المبيعات : والذى يمكن عن طريقه تحديد مدى الانحراف بين المبيعات الفعليه والمبيعات المتوقعه ثم تحديد أسباب ذلك الانحراف وما اذا كان هذا الانحراف راجعا الى عوامل تتعلق بالسعر أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقيه أو البيعيه للمشروع أو الاثنين معا ٠ ولتوضيح ذلك نفترض أن الخطة السنوية للمبيعات تتمثل فى تحقيق مبيعات مقدارها ٤٠٠٠ وحده خلال الربع الاول بسعر بيع جنيه واحد للوحده أى ٤٠٠٠ جنيه وفى نهاية هذه المده تبين أن المبيعات التى تحققت تتمثل فى ٣٠٠٠ وبسعر ٨٠ قرش للوحده (أى أن اجمالى قيمة المبيعات ٢٤٠٠) ومعنى ذلك أن هناك انحرافا فى المبيعات قيمته ١٦٠٠ أو ٤٠٪ من قيمة المبيعات المتوقعه وفى ضوء ذلك يجب تحليل أسباب هذا الانحراف لتحديد ما قد يكون راجعا الى عوامل انخفاض السعر وما قد يكون راجعا الى عوامل انخفاض حجم المبيعات ويتم ذلك

على النحو التالي :

١ ـ مقدار الانحراف أو التفاوت بسبب انخفاض السعر =

(سعر البيع المتوقع ـ سعر البيع الفعلي) × الكميه المباعه

= (١ ـ ٨٠ر) × ٣٠٠٠ = ٢٠ر × ٣٠٠٠ = ٦٠٠

أي ٥ر ٣٧٪ من الانحراف الكلي ٠

٢ ـ مقدار الانحراف بسبب انخفاض حجم المبيعات =

(الكميه المتوقعه ـ الكميه الفعليه) × سعر البيع المتوقع

= (٤٠٠٠ وحده ـ ٣٠٠٠ وحده) × ١ جنيه

= ١٠٠٠ جنيه أي ٥ر ٦٢٪ من الانحراف الكلي ٠

ومن هذا يتضح أن النسبة الكبرى في الانحراف ترجع الى الفشل في تحقيق حجم المبيعات المستهدف (٥ر٦٢٪) وحيث أن حجم المبيعات غالبا ما يكون تحت سيطرة الاداره بالمقارنة بالسعر فان على الشركه أن تحدد جيدا وبدقه الاسباب الرئيسية من وراء عجز المبيعات وهذا يتطلب من الاداره أن تستمر في عملية التحليل على مستوى كل سلعه ومنطقه بيعيه على حده لتحديد السلعه أو المنطقه البيعيه التي تحقق الاهداف البيعيه الخاصه بها وتلك التي لم تتمكن من تحقيق الاهداف فيها وذلك من أجل اتخاذ الاجراء الصحيح لتحسين أداء المشروع وزيادة حجم مبيعاته

ب ـ التحليل الدقيق للمبيعات : وهذه الاداه التحليليه

تساعد الاداره في التعرف على السبب الحقيقي في عدم تحقيق المبيعات المقدره حيث تحاول هذه الوسيله تحديد المنتجات المعينة والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها المتوقع والمستهدف من المبيعات

وعلى سبيل المثال نفترض أن المشروع يتعامل في ثلاث مناطق بيعيه وأن توزيع المبيعات الفعلية والمتوقعه كما يلي :

المنطقه	المبيعات المتوقعه بالوحده	المبيعات الفعليه بالوحده	الانحراف
أ	١٥٠٠	١٤٠٠	(١٠٠)
ب	٥٠٠	٥٢٥	٢٥
جـ	٢٠٠٠	١٠٧٥	(٩٢٥)
	٤٠٠٠	٣٠٠٠	(١٠٠٠)

يتضح من هذا التحليل على مستوى المنطقه أن المنطقه جـ هي التي تسبب نسبه كبيره من المشكله التي تواجه الاداره التسويقيه وهنا يتطلب الامر من مديري التسويق مراجعة وفحص المنطقه (جـ) لمعرفة أى الافتراضات التاليه وراء هذه المشكله.

أ ـ عدم فاعلية أو كفاءة القائمين على أمور البيع في تلك المنطقه.

ب ـ دخول منافسين في هذه المنطقه.

جـ ـ وجود كساد عام في هذه المنطقه.

٢ ـ تحليل نصيب المشروع من السوق :

وغالبا ما يفشل تحليل الاداء البيعي للشركه في اعطاء صوره دقيقه عما تقوم المنشأه بتنفيذه من أنشطه تسويقيه بشكل جيد بالمقارنة بمنافسيها فاذا افترض أن مستوى المبيعات لاحدى الشركات المصريه قد تزايد فيمكن أن يرجع ذلك الى وجود تحسين عام وشامل في الاقتصاد المصرى وهو أمر تشترك فيه جميع الشركات المصريه ومن زاوية أخرى يمكن ارجاع هذه الزياده في المبيعات الى السياسات التسويقيه المتطوره للشركه مقارنة بالمنافسين لها وذلك

فان الوسيله الفعاله لابعاد تأثير العوامل العامه ى اداء الشركه تتمثل فى تحديد نصيب الشركه من السوق فاذا ارتفع نصيب الشركه من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسبا وتفوقا ملموسا فى مواجهة منافسيها أما اذا انخفض نصيب الشركه من السوق فان معنى ذلك أنها تخسر جزءا من نصيبها فى السوق الى المنافسين نتيجه لتميز وتفوق نظمهم التسويقيه التى يحققون من خلالها الاهداف التى يسعون اليها فى بيئة الاعمال الدوليه والتنافسيه .

ويوضح Oxenfeidt مجموعة من التحفظات على الاستنتاجات السابقه من تحليل حصة السوق والتى تتمثل فى الآتـى :

- أن الافتراض القائل بأن القوى الخارجيه عن سيطرة الاداره تؤثر على كل الشركات وبنفس الطريقه ليس افتراضا صحيحا فى جميع الظروف أو الاحوال .
- أن الافتراض بأن اداء المنشأه يجب أن يقيم فى ضوء الاداء المتوسط أو المعتاد لكل المنشآت هو أيضا افتراض غير مناسب بصفة مستديمه فالشركه التى تتوافر لديها فرص تسويقيه بقدر أكبر من المألوف سوف تحصل على نصيب متزايد من السوق ، فاذا ما ظل نصيبها من السوق ثابتا دون زياده رغم توافر هذه الفرص فهذا يعنى ضمنا أن ادارة المنشأه عاجزه وليست على مستوى عال من الكفاءه .
- فى حالة دخول شركة جديده فى صناعة معينه فان نصيب كل شركه موجوده فى السوق حينئذ قد ينخفض (وان كان من غير الضرورى أن يكون انخفاضا متساويا) وفى هذه الحاله أيضا لا يعنى انخفاض نصيب الشركه من السوق أن أداءها أقل من الاداء المتوسط أو المعتاد فى الصناعه ككل .

- قد يكون انخفاض نصيب الشركة من السوق نتيجة لسياسة مستهدفة من المنشأة نفسها يهدف تحسين الارباح فعلى سبيل المثال قد تسقط الشركة بعض السلع غير المربحة أو بعض المشترين أو المنتجات التى ينتج عنها تدهور فى نصيبها فى السوق ٠

- ان نصيب الشركة من السوق يتأثر بمجموعة من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة فقد يتأثر نصيب الشركة من السوق بنسبة المبيعات الكبيرة التى حدثت فى اليوم الاخير لهذه الفترة أو المبيعات الكبيرة التى حدثت فى أوائل الفترة التالية وعلى ذلك فان التغير فى نصيب الشركة من السوق لا يعكس فى كل الاحوال أى أهمية عن التطبيق العلمى للمفهوم التسويقى ٠

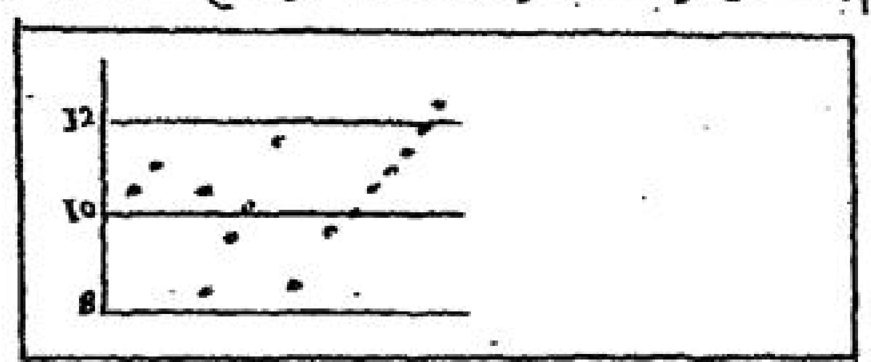
٣ - تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات :

وتتطلب الخطة التسويقية أيضا فحصا لمقدار النفقات التسويقية وعلاقتها بالمبيعات وذلك للتأكد من إن المنشأة لا تنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية ٠ والنسبة الاساسية التى يجب ملاحظتها هى نسبة النفقات التسويقية الى المبيعات وعادة ما تصل هذه النسبة فى منظمات الاعمال الى ٣٠٪ وهى تتألف من عناصر الانفاق التالية :

- نسبة نفقات القوه البيعية الى المبيعات (١٥٪) ٠
- نسبة نفقات الاعلان الى المبيعات (٥٪) ٠
- نسبة تكاليف تنشيط المبيعات الى المبيعات (٦٪) ٠
- نسبة تكاليف بحوث التسويق الى المبيعات (١٪) ٠
- نسبة نفقات ادارة البيع الى المبيعات (٣٪) ٠

ووظيفة الادارة فى هذه الحالة هى مراقبة كل مكونات النفقات التسويقية للتأكد مما اذا كانت أى من هذه النسب أو العناصر قد

خرجت عن نطاق الرقابه أو السيطره وقد تظهر هذه النسب تذبذبات أو تقلبات بسيطه عشوائية ذات تأثير منخفض بشكل يمكن اهمالها أو التغاضى عنها أما اذا اظهرت هذه النسب انحرافات تزيد عن غير المألوف فالامر يتطلب مزيدا من التحليل وذلك باستخدام بعض خرائط الرقابه كما يوضح الشكل الاتى :



حيث يتضح من الخريطة أن نسبة نفقات الاعلان للمبيعات تتراوح بين ٨ ، ١٢٪ وفى الفترة الخامسة عشر وصلت هذه النسبة الى مستوى أعلى من الحد الاقصى وهنا يكون أمام الادارة أحد افتراضين لتفسير هذه الظاهره.

الافتراض الاول : ان الشركه مازال لديها نظام فعال للرقابة على البيعات وان هذا الانحراف هو نتيجة للصدفه.

الافتراض الثانى : ان الشركه قد فقدت قدرتها على رقابة التكلفة كنتيجة لعوامل أو لاسباب لايمكن تحديدها.

واذا وافقنا على الفرض الاول فليس هناك حاجة من الشركة للقيام بأى استقصاء لتحديد عما اذا كان هناك أى تغيرات فى البيئة أم لا الا أن الخطر من وراء ذلك أن هناك بعض التغيرات الحقيقية التى قد حدثت ولكن الشركة لم تأخذها فى الاعتبار. أما اذا وافقنا على الفرض الثانى فيصبح من الضرورى أن تقوم الشركة باستقصاء للظروف البيئية المحيطه والخطر من وراء ذلك يتمثل فى أن الاستقصاء أو البحث قد لايقوم بتغطية أشياء محدده أو معلومة وبالتالى يكون

ضيعة للجهد والوقت .

كما توضح الخريطة حدا أدنى ومتوسط وأقصى للمصروفات بالنسبة للمبيعات وعلى ذلك فكلما كانت المصروفات فى هذا الاطار فان ذلك لا يمثل أى مشكلة بالنسبة لادارة التسويق .

٤ ـ التعرف على اتجاهات المستهلك :

كما هو مدون بالعرض السابق للمعايير المختلفة لرقابة الخطة السنويه نجد أنها تأخذ شكل التحليل الكمى الا أن هناك بعض الشركات تفضل وضع نظم أخرى تهدف الى التعرف على اتجاهات المستهلكين والعملاء وتقوم هذه الفكره على الافتراض القائل بأن التغير فى الاتجاهات يحدث أولا ثم يؤدى ذلك الى احداث تغيير فى سلوك الشراء . وهناك مجموعة من الاساليب أو النظم تقوم الادارة باستخدامها من أجل التعرف على اتجاهات وآراء المستهلكين وهى :

١ ـ حيث تقوم الشركة بتسجيل وتحليل الشكاوى المكتوبة أو الشفوية التى يتم استقبالها من المستهلكين كما يجب أن تصنيف هذه الشكاوى وتترجم فى شكل جداول طبقا لنوع الشكلوى وطبيعتها كما يجب أن تعطى الشكاوى ذات الأثر المباشر على أداء المشروع أهمية خاصة وهناك العديد من المؤسسات والمنظمات كالفنادق والجمارك والبنوك وشركات الطيران العالمية التى تقوم بذلك كما توجد بعض المنظمات التى تعمل على توفير اداره أو قسم متخصص لخدمة المستهلك كما هو الحال فى الجمارك المصرية وهيئة ميناء القاهرة الجوى وليس هناك جدال فى أن الشركه التى ترغب فى تطبيق المفهوم الحديث للتسويق ينبغى أن تبذل كل جهدها من أجل التعرف على شكاوى

المستهلك ومقترحاته من أجل أخذها في الاعتبار عند تصميم منتج جديد يحقق أهدافها ويفي باحتياجات المستهلك .

٢ ـ استقصاء مجموعة من المستهلكين حيث تقوم بعض الشركات باستقصاء عينة تمثل نوعيات مختلفة من المستهلكين والذين يتوافر لديهم الاستعداد للتعاون مع الشركة من خلال ملء استمارات الاستقصاء أو الاجابة على بعض الاتصالات التليفونية ويرى Daltas أن اتباع هذا النظام يعتبر أكثر تمثيلا للتعرف على اتجاهات المستهلكين مقارنة بنظم الاقتراحات والشكاوى .

٣ ـ المعلومات المرتدة من المستهلك ويقوم هذا النظام على أساس استخدام قائمة استقصاء يتم ارسالها الى عينة عشوائية من المستهلكين حيث تتضمن قائمة الاستقصاء بعض الاسئلة التي تهدف الى التعرف على رأى أفراد العينة في مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة اليهم .

٤ ـ اتخاذ اجراء تصحيحي : عندما ينحرف أداء الشركة الفعلي بدرجة كبيرة عن الاداء المتوقع فان ادارة الشركة تقوم باتخاذ مجموعة من الاجراءات التصحيحية من أجل تصحيح الوضع أو الموقف القائم مثل خفض تكلفة الانتاج ، خفض الاسعار خفض تكلفة البيع ، تحسين جودة الانتاج ، تقليل تكلفة نقل السلع والخدمات ، تخفيض تكلفة العمالة .... الخ .

الفصل الثالث

تقييم أداء النظام الانتاجى

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء بالنقاط الرئيسية التالية :

* تعريف النظام الانتاجى .
* أهداف النظام الانتاجى .
* مؤشرات النظام الانتاجى .
  - المواد الخام .
  - العمالة .
  - الآلات .

تقييم أداء النظام الانتاجى

يهتم النظام الانتاجى بتوفير السلع والخدمات التى يحتاج اليها الافراد بأكبر كفاءة ممكنه وفى حدود الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمشروع. فطبقا لاحد الكتاب نجد أن " ادارة الانتاج هى مجموعة النظم والقواعد التى تطبقها فى قاعات الانتاج ومراكز الخدمات المرتبطة بها بقصد الحصول من الالات والعمال والمزاد الموجود على أعلى ناتج ممكن بأقل تكلفة ممكنه ووفقا لمواصفات الجودة الموضوعة.

ونتيجة لهذا التعريف نجد أن الاهداف الرئيسية التى يجب أن تسعى اليها وظيفة الانتاج تنحصر فيما يلى :

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج من الآلات الموجودة ومن العمال الذين يعملون عليها ومن المواد الخام المستخدمة.
- تخفيض التكلفة أو المصروفات السنوية للعمليات الانتاجية.
- توفير كافة الضمانات لانتاج ما هو مطلوب وفقا للمواصفات الموضوعة للجودة.

وللحكم على كفاءة التشغيل داخل النشاط الانتاجى يتطلب الامر القيام بالحكم على كفاءة الاداء داخل الانشطة المختلفة المكونة للنشاط الانتاجى.

ونتيجة لذلك سنقوم باستعراض المؤشرات التى من خلالها يمكن الحكم على كفاءة النشاط الانتاجى وهذه المؤشرات [1] غالبا ما تتعلق بالمواد الخام ، والعمال ، ثم الآلات :

أولا : المواد الخام :

يجب أن تهتم ادارة الانتاج بمراقبة جودة المواد الخام التى تدخل فى العملية الانتاجية ، ولذا يجب أن يتأكد المشروع من أن المواد الداخلة فى العملية الانتاجية مطابقة تماما للمواصفات التى حددها المستهلك عند دراسة السوق .

ويمكن للمسئولين عن تقييم الاداء الاسترشاد بالمؤشرات التالية والتى تبين نسبة الرفض للاسباب المختلفة كعدم الجودة أو عدم المطابقة للمواصفات المحددة أو الوفاء بمواعيد التسليم .

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لعدم الجودة} \times 100}{\text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}} \times 100$$

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لعدم المطابقة للمواصفات} \times 100}{\text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}} \times 100$$

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لتأخيرها فى مواعيد التسليم}}{\text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}} \times 100$$

وللتأكد من عدم اهمال المواد أثناء فترة التخزين يمكن استخدام المؤشر التالى :

$$\frac{\text{قيمة المواد المرتدة للمخازن لرداءة الصنف}}{\text{قيمة المنصرف للانتاج خلال الفترة}} \times 100$$

فاذا تعدى هذا المؤشر الهامش المسموح به والذى تم استلام المواد على أساسه من الموردين دل ذلك على سوء

التخزين خاصة اذ تكررت هذه الزيادة على فترات متعدده .

وللوقوف على مدى انتظام العمل داخل المخازن يتم استخدام المؤشر التالى لكل صنف من الاصناف الموجودة بالمخزن

متوسط فترة التخزين للصنف = ٣٦٥ / معدل دوران الصنف

ويحسب معدل دوران الصنف كالآتـى :

= قيمة الخامات المنصرفة للانتاج خلال السنه / متوسط المخزون من الصنف

واذا زاد هذا المؤشر عن المعدل المحدد مقدما فيجب الامتناع عن التعاقد على مواد أخرى أو التقليل من الكمية المتعاقد عليها .

وبالنسبة لاستخدام المواد الخام فى العملية الانتاجية يمكن تقييم استخدام كفاءة ذلك الاستخدام من خلال المجالات الاتية :

١ ـ مدى وجود نظام للتحكم فى المـوادم

وغالبا ما تقاس هذه النسبة وفقا للمعادله الاتية :

نسبة المـوادم = كمية المـوادم / كمية المواد المستخدمه × ١٠٠

٢ ـ مدى الاسراف فى استخدام الخامات

وهنا يتم الحكم على سلامة استخدام الخامات من خلال المعادله الاتيه :

النسبة المئوية للاسراف فى استخدام الخامات = كمية الاسراف فى استخدام الخامات / كمية الخامات المنصرفة للانتاج × ١٠٠

٣ ـ تقييم جودة الانتاج

وغالبا ما يتم تحديد جودة الانتاج وفقا للمؤشرات التالية

أ - $\frac{\text{كمية الانتاج من الدرجة الاولى} \times 100}{\text{كمية الانتاج الكلى}}$

ويبين هذا المؤشر نسبة الانتاج من الدرجة الاولى الى الانتاج الكلى حيث يتم مقارنة هذه النسبة الفعلية بالمحدده مقدما كما يتم ذلك لجميع درجات الانتاج بما فى ذلك الانتاج المعيب.

ب - $\frac{\text{قيمة فرق تقويم الانتاج المستبعد عن السليم}}{\text{قيمة الانتاج الكلى من المنتجات النهائية}}$

ويوضح هذا المؤشر مدى الخسارة نتيجة الانتاج المعيب ومدى الكفاية الانتاجية لاخراج انتاج سليم.

جـ - $\frac{\text{قيمة الانتاج المعيب}}{\text{قيمة الانتاج الكلى السليم}}$

ويبين هذا المؤشر نسبة قيمة الانتاج المعيب الى قيمة الانتاج السليم. وهنا يتطلب وجود معدلات أداء لدى المشروع يتم على أساسها عملية القياس لاكتشاف أى انحراف والعمل على تصحيحه.

ثانيا : العمالة

والهدف هنا هو التأكد من أن القوى العاملة داخل المشروع تبذل أقصى طاقة لها فى بيئة العمل مما يضمن الاستخدام الامثل للخامات وتحقيق جودة المنتجات.

وغالبا ما يتم تقييم أداء العماله داخل النشاط الانتاجى من خلال الخطوات التاليه :

(١) تحديد الوقت الضائع

حيث يجب أن تتعادل عدد ساعات العمل الفعلية

المدفوعة مع عدد الساعات المخططه

وهنا يجب أن يكون مؤشر

$$\frac{\text{عدد ساعات العمل الفعليه}}{\text{عدد ساعات العمل المخططه}}$$ أقرب ما يمكن الى الواحد الصحيح

فاذا أظهرت النتائج وجود أى وقت ضائع فلابد أن تحدد الاداره الاسباب الرئيسية وراء ذلك ثم اتخاذ الاجراءات الكفيلة لتصحيحها بما يضمن التوظيف الكفء للعمالة داخل المصنع والتحديد على خطوط الانتاج .

(٢) تحديد انتاجية العامل

وهنا يتم حساب الانتاجيه التى يحققها العامل خلال فترة زمنية معينه ولتكن ساعه ، حيث أن زيادة انتاجية العامل فى الساعة سوف تؤدى الى تخفيض فى التكلفة مما يزيد من انتاجيته والتى غالبا ما يتم حسابها كالاتى :

انتاجية العامل المستهدفه = $\frac{\text{كمية انتاج مخططه}}{\text{عدد ساعات عمل مخططه}}$ بالانتاجية الفعلية

وهى $\frac{\text{كمية الانتاج الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المدفوعه}}$

وبالاضافة لقياس الانتاجية على أساس كمى فيجب أيضا أن يتم حسابها على أساس نقدى ؛ ثم تحليل أى انحرافات للانتاجية الفعلية سواء كانت كمية أو نقدية عن الانتاجية المخططة . ففى كثير من المشروعات يصعب قياس الانتاجية الكمية نظرا للتأمين فى الانتاج النوعى للمنشأة .

(٣) نسبة غياب العامل

والمقصود هنا هو التغيب عن العمل بدون عذر أو لأسباب مفتعله وغير حقيقية • ونسبة الغياب تحتسب اما عدديا بالنسبة لعدد العمال في كل قسم منسوبا الى العدد الاجمالى للعمال أو مترجما الى ساعات عمل وأجور •

ويمكن لادارة المشروع حساب نسب الغياب وفقا للمعادله الاتيه :

(أ) نسبة التغيب = $\frac{\text{عدد أيام التغيب لاسباب غير مشروعه} \times 100}{\text{صافى أيام العمل المتاحه}}$

(ب) نسبة الوقت الضائع في العمل

= $\frac{\text{عدد ساعات الوقت الضائع}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحه}} \times 100$

فى حالة زيادة هذه النسبه يجب أن تجد الادارة أسباب ذلك والعمل على اتخاذ القرار المناسب الذى يؤدى الى استقرار ومواظبة العمال على العمل مما يؤدى الى رفع الكفاية الانتاجية وبالتالى تحسين مستويات الاداء المستهدفه •

ويضيف البعض نسبة ثالثة بجانب نسبة التغيب ونسبة الوقت الضائع فى العمل هى نسبة الغياب لأسباب عاديه والتى يمكن التعبير عليها بالمعادله الاتيه :

نسبة الغياب لاسباب عاديه = $\frac{\text{عدد أيام الغياب للاسباب العادية} \times 100}{\text{اجمالى أيام العمل المتاحه}}$

والمنطق وراء ذلك هو أنه فى حالة تلبية المشروع لجميع طلبات العمال وحل مشاكلهم فذلك سوف يؤدى الى شعور العامل بالارتياح النفسى ودفعه الى مزيد من العمل من خلال المواظبة المستمرة فى أداء الاعمال كما حول الحال باليابان .

(٤) تحليل نوعيات العاملين فى المراكز الانتاجية والخدمية

ولتحديد نوعيات العاملين فى المراكز الانتاجيه يمكن استخدام المؤشرات التاليه :

أ ـ نسبة عمال الانتاج = $\frac{\text{عدد عمال مراكز الانتاج}}{\text{اجمالى عدد العاملين بالمشروع ككل}}$

ب ـ عمال الصيانه = $\frac{\text{عدد عمال الصيانة بالنشاط الانتاجى}}{\text{اجمالى عدد العاملين بالنشاط الانتاجى}}$

ويحدد هذا المؤشر نسبة عمال الصيانة الى اجمالى العاملين بالنشاط الانتاجى للحكم على ما اذا كان هناك نقص أو زيادة فى هذا القسم فى ضوء طبيعة عمل المشروع .

جـ ـ عدد العاملين بالقطعة والانتاج

= $\frac{\text{عدد العاملين بالقطعة والانتاج}}{\text{اجمالى عدد العاملين بالمشروع}}$

وتستخدم هذه النسبة لتحديد اتجاه الادارة نحو ادخال الاساليب المختصره فى تشغيل العاملين والاستفاده من فائض طاقاتهم وأنظمة الحوافز المطبقة بالشركه .

د ـ مؤشر الاجور الاضافية = $\frac{\text{قيمة أجور الوقت الاضافى}}{\text{اجمالى الاجور والمرتبات}}$

وتستخدم هذه النسبة لتحديد العماله التى يلزم تشغيلها لوقت اضافى طبقا لاحتياجات العمل الفعليه .

٥ ـ معدل دوران العمل

ويتم حساب هذا المعدل من خلال نسبتين :

أولا : في حالة الانضمام الى الشركه

معدل دوران العمل = عدد العمال الجدد في الفترة الزمنية × ١٠٠ / متوسط عدد العاملين في نفس المده

ثانيا : في حالة الانفصال عن الشركه

معدل دوران العمل = عدد العمال المنفصلين في الشهر × ١٠٠ / متوسط عدد العاملين في نفس المده

وغالبا ما يوجه النقد الى كلا النسبتين

ففي حالة استخدام انضمام عماله جديدة للشركه سوف نجد أن نسبة دوران العمل المشتقة من المعادلة الاولى تكون مضللة حيث أنهما سوف تكون أكبر من معدل الدوران المتعارف عليه . أما في حالة تخفيض الشركه لعدد العاملين بها تكون النتائج المستخرجه أكبر من نسبة معدل دوران العمل .

ونتيجة للنقد السابق يتم استخدام المعادلة التاليه :

نسبة دوران العمل = عدد العمال المنضمين + عدد العمال المنفصلين في الفترة الزمنية مقسوما على ٢ × متوسط عدد العاملين في نفس الفترة الزمنيه

ثالثا : الآلات

والهدف هنا هو التأكد من الاستخدام الامثل للآلات مما يضمن تحقيق الاهداف المرسومة مقدما وغالبا ما يتم ذلك على مرحلتين

المرحلة الاولى : ويتم فيها حساب كفاءة تشغيل الآله داخل

النشاط الانتاجي وهذا يتطلب تحديد كفاءة التشغيل القياسية والتي يتم حسابها كالاتي :

$$\text{كفاءة التشغيل القياسية} = \frac{\text{عدد ساعات الوردية} - \text{ساعات التوقف الضرورية}}{\text{ساعات الوردية}}$$

المرحلة الثانية : تحديد الانحرافات في المرحلة السابقة سواء كانت موجبه أو سالبه وذلك من خلال الخطوات الاتيه :

١ ـ التشغيل الكفء للآلات

يعتبر التشغيل الكفء للآلات أحد العوامل الاساسية في تحقيق معدلات مرتفعة للانتاجية ولذا يجب على ادارة المشروع العمل على تجنب أي تعطيل في استخدام الآلات. ويمكن استخدام المؤشر التالي لتحديد نسبة الاعطال

$$\frac{\text{عدد ساعات العطلات}}{\text{عدد ساعات التشغيل الفعليه}}$$

فكلما اتجه هذا المؤشر الى الزيادة كلما دل ذلك على عدم التشغيل الامثل للآلات .

٢ ـ نسبة الانتفاع بالآلات

ويتم حسابها من خلال المعادله الاتيه :

$$\frac{\text{عدد ساعات التشغيل للانتاج الفعلي} \times 100}{\text{اجمالي عدد ساعات دوران الآلات في الفتره}}$$

٣ ـ نسبة عدم وجود اختناقات بين المراحل الانتاجية (نسبة الطاقة المتاحة الى الطاقة القصوى للآلات :

$$\text{هذه النسبة عباره عن } \frac{\text{الطاقة المتاحة للآلات} \times 100}{\text{الطاقة القصوى للآلات}}$$

فكلما اقتربت هذه النسبة من ١٠٠٪ كلما دل ذلك على انتظام وانسياب العمل من مرحلة الى مرحلة انتاجية اخرى دون اختناقات .

مراجع الفصل :

(١) لمزيد من التفصيل يمكن مراجعة

- عبد الله سالم بتقييم الاداء : دراسه نظريه مكتبة حماد ، الزقازيق ١٩٨٨ ص ١٨٥ _ ٢١١ .

- أحمد أبو مندور ابراهيم ، دراسه تحليلية للمقاييس المحاسبية لكفاية الاداء بالمشروعات الانتاجية ، رسالة دكتوراه _ كلية التجارة _ جامعة الاسكندريه ١٩٧٤م .

- محمود الشيخ ، دراسات فى الراجعة ، دار النهضة العربية القاهره ، ١٩٧٢ .

- أحمد محمد موسى ، دراسة تحليلية لمؤشرات الاداء على مستوى الوحدة الاقتصاديه بقطاع الصناعه ، رسالة دكتوراه فى المحاسبه كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧١ .

الفصل الرابع

تقييم النشاط التمويلى

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء بالنقاط الرئيسية التالية :

* تعريف النشاط التمويلى .
* فوائد استخدام النسب المالية .
* الانتقادات الموجهة لاستخدام النسب المالية .
* النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التمويلى .
  - نسبة الربحية .
  - نسبة استخدام الاصول .
  - نسبة الحالة المالية .

تقييم النشاط التمويلى

====

يعرف التمويل بأنه النشاط الادارى الذى يتعلق بالحصول على الاموال واستخدامها بشكل فعال بقصد تحقيق الاهداف المالية التى تحددها الشركة ٠

ويعنى التعريف السابق ان الوظيفة المالية تتضمن مجموعة من الجوانب الرئيسية داخل المنظمة ٠

١ ـ تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الاصول اللازمة للمنظمة ويتضمن ما يلى :ـ

أ ـ اقرار حجم ونوع الاستثمار فى الأصول الثابتة ٠

ب ـ تحديد الحجم المناسب من رأس المال ومكوناته ٠

٢ ـ اختيار أفضل المصادر لتمويل تلك الاصول ويتضمن ذلك :

أ ـ اتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل قصير الأجل ٠

ب ـ اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التمويل طويل الأجل ٠

جـ ـ تحديد هيكل التمويل المناسب والذى يتفق مع هيكل الاصول ويجعل تكلفة الاموال فى أقل مستوى لها ٠

٣ ـ الاستخدام الامثل لهذه الاموال وذلك من خلال التخطيط والرقابة على الاموال المستثمرة ، فالخطط المالية المبنية على دراسات علمية مسبقة تساعد الادارة على تحقيق اهدافها المالية بأعلى كفاءة ممكنة ، كما ان وضع برنامج فعال لمراجعة الاداء سوف يساعد الادارة على معرفة الموقف الحقيقى للمركز المالى بالمنشأة والحكم على مدى سلامة القرارات التى تم اتخاذها بالفعل ٠

وفى مجال تقييم النشاط التمويلى تستخدم النسب المالية بنجاح باعتبارها أهم أدوات التحليل المالى التى تستخدم اما بغرض التحليل القصير الاجل أو التحليل طويل الأجل ، وغالبا ما يحقق استخدام هذه النسب الفوائد الآتية :ـ

١ ـ سهولة الحصول عليها من واقع البيانات المتاحة داخل المشروع .

٢ ـ يؤدى الى تقليل تكلفة الجهد والوقت .

٣ ـ يمكن الاعتماد على النسب المالية فى تحديد اتجاهات النمو داخل المشروع .

٤ ـ سهولة الاستخدام من جانب الشركات التى تقوم بتطبيقها .

٥ ـ فى بعض الاحيان يمكن الاعتماد عليها كوسيلة لمقارنة أداء الشركة بالشركات المنافسة فى حالة توافر البيانات .

الا ان استخدام النسب المالية فى تقييم الاداء يشوبه مجموعة من العيوب أهمها :ـ

١ ـ أن بعض النسب المالية تعالج اجماليات وهى غالبا ما تكون مضللة كما أن المعالجة المحاسبية لأى بند من البنود التى تؤثر على حساب الأرباح والخسائر من الممكن ان تغير النتائج ، وذلك مثل ما يحدث فى حساب معدلات الاهلاك حيث يمكن زيادة مستوى الأرباح بنقص

معدل الأهلاك .

٢ ـ اقتصار هذه النسب على تقييم جانب معين من أوجه نشاط المنظمة وعدم قدرتها على اظهار آثار العناصر الانسانية وأوجه النشاط الانتاجية والادارية المختلفة بشكل مباشر سريع كما أنها لا تستطيع أن تبين آثار الظروف والاوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية على عمل المنظمة .

٣ ـ ان النسب المالية بشكل عام لا تقيس الاداء الفعلى لعناصر محددة بعينها فى المشروع ، وانما تعكس الآثار المتجمعة والمتراكمة لانشطة المشروع خلال فترة زمنية ، ومن ثم يصعب الاستناد الى نتائج هذا التقييم كأساس فى اتخاذ القرارات أو رسم السياسات وتعديل مسارات الانشطة الجارية .

٤ ـ وأخيرا فان المفاهيم المستخدمة فى تكوين تلك النسب متباينة ، وغير موحدة ، الامر الذى ينتج عنه تضارب فى التفسيرات والاحكام التى يمكن التوصل اليها من استقرائها .

ولتلافى تلك العيوب واستخدام النسب المالية لاغراض تقييم الاداء يراعى ما يلى :ـ

ـ الدقة الكاملة فى اختيار المؤشرات المالية وتفهم مدلولها .

ـ عدم الاعتماد على مؤشر واحد فى اتخاذ القرارات المالية .

- الاستعانة بأسس التكامل بين النشاطات المختلفة وذلك عن طريق دراسة التغير فى مجموعات متكاملة من هذه النسب ومحاولة الربط بين المتغيرات فيها للوصول الى تقييم أكثر واقعية ٠
- استخدام الرسوم البيانية فى دراسة اتجاهات التغير فى مجموعة المؤشرات والنسب المختارة ٠

٥ - يجب معالجة الرسوم البيانية بحيث تقل احتمالات التضليل الى أقل درجة ممكنة وذلك باستخدام طرق العرض الاحصائى المناسبة واختيار مقياس الرسم المناسب ٠

النسب المالية المستخدمة فى تقييم النشاط التمويلى :

قد تكون النسب أدوات مفيدة فى التحليل المالى اذا استخدمت بكفاءة وفسرت بعناية ، والمقصود من النسب اظهار العلاقات بين الارقام الموجودة فى التقارير المالية فى شكل حسابى وتتوقف انواع النسب المستخدمة حسب هدف الشخص القائم بالتحليل ، وهناك تقسيمات مختلفة لانواع النسب الا اننا سوف نقوم باستخدام التقسيم التالى :

١ - نسبة الربحية ٠

٢ - نسبة استخدام الاصول ٠

٣ - نسبة الحالة المالية ٠

نسبة الربحية

وتعطى هذه النسب مؤشرات عن مدى قدرة الشركة

على توليد الارباح من المبيعات أو الاصول المتاحة ومن أهم هذه النسب

أ - نسبة مجمل الربح الى المبيعات

وهى تفسير مدى نجاح الشركه فى تخفيض التكاليف ومدى تقبل السوق لمنتجات الشركه ومدى كفاءة السياسات التسويقيه المطبقة بها ويعبر عنها بالمعادلة الاتيه

$$\text{نسبة مجمل الربح الى المبيعات} = \frac{\text{مجمل الربح}}{\text{صافى المبيعات}}$$

ب - نسبة صافى ربح العمليات الى المبيعات

وتعتبر هذه النسبة أكثر شمولا من النسبة السابقة ، فهى لا تهتم فقط بقياس كفاءة الرقابه على عناصر تكلفة المبيعات بل تمتد لتشمل قياس الكفاءة فى التعامل مع جميع عناصر التكاليف التى ترتبط بتنفيذ العمليات المختلفه داخل الشركه ومنها المصروفات المتعلقه بتطوير منتج جديد على سبيل المثال . وتعتبر المعادله الاتيه عن هذه النسبه

$$\text{نسبة صافى ربح العمليات الى المبيعات} = \frac{\text{صافى ربح العمليات}}{\text{صافى المبيعات}}$$

جـ - نسبة صافى الربح الى المبيعات

وتحسب هذه النسبه عن طريق قسمة صافى الربح على صافى المبيعات . وقد تحسب نسبة صافى الربح قبل أو بعد حساب الضرائب وفى أى من الحالتين يجب بيان ذلك صراحة ويمكن استخراج هذه النسبه وفقا للمعادلة الاتيه

$$\text{نسبة صافى الربح الى المبيعات} = \frac{\text{صافى الربح قبل أو بعد الضرائب}}{\text{صافى المبيعات}}$$

د - القوه الايراديه

وهى حاصل ضرب معدل دوران الاصول العاملة

بالهامش على المبيعات أو الحافة

ومعدل دوران الاصول العامله = صافى المبيعات / صافى الاصول العامله الملموسه

أما الهامش على المبيعات

= صافى الارباح من العمليات قبل الضرائب والفوائد × ١٠٠ / صافى المبيعات

أى أن القوه الايراديه =

صافى المبيعات / صافى الاصول العامله × صافى الارباح من العمليات قبل الضرائب والفوائد × ١٠٠ / صافى المبيعات

= صافى الارباح من العمليات قبل الضرائب والفوائد × ١٠٠ / صافى الاصول العامله الملموسه

وكما هو واضح من العرض السابق نجد أن المنشأة يمكنها أن تحسن من قوتها الايراديه عن طريق التأثير فى الامور الاتيه

١ ـ أما زيادة المبيعات بنسبه أكبر من تكاليف العمليات.

٢ ـ اما تخفيض المبيعات بنسبه أقل من تخفيض تكاليف العمليات.

٣ ـ اما زيادة المبيعات بنسب أكبر من نسبة زيادة صافى الاصول العامه الملموسه.

٤ ـ اما تخفيض المبيعات بنسبه أقل من نسبة تخفيض صافى الاصول العامله الملموسه.

هـ ـ معدل العائد على الاستثمار

ويتم حسابها بقسمة صافى الربح بعد الفوائد والضرائب على مجموع الاصول أى أنها تعكس انتاجية مختلف الاصول المستثمرة فى الشركه. ويعبر عنها بالمعادله الاتيه

معدل العائد على الاستثمار = صافى الربح بعد الضرائب × ١٠٠ / مجموع الاصول

و - معدل العائد على الملكيه

ويمكن حسابها بقسمة صافى الربح بعد الضريبه على اجمالى حق الملكيه ويعبر عنها بالمعادله الاتيه

معدل العائد على الملكيه = صافى الربح بعد الضريبه / مجموع حق الملكيه

لنسب لمقياس لاستخدام الاصول .

وهنا يمكن الاشارة الى معدل دوران البضاعه وفترة التحصيل كمثالين على التحليل المالى الخاص بالحكم على كفاءة استخدام الاصول .

معدل دوران البضاعه

غالبا ما تقيس الادارة كفاءة عملياتها التسويقية بواسطة دوران البضاعه ويعبر هذا الرقم عن عدد المرات التى " دار " بها متوسط المخزون أو تم بيعه خلال فترة زمنيه محدده . ويمكن حساب هذا المعدل اما على أساس التكلفه أو سعر البيع . بمعنى أن كل من البسط والمقام لابد من التعبير عنهما وفقا لنفس الاساس .

أ) وفى حالة استخدام التكلفه أساسا للحساب فان معدل الدوران يحسب كالاتى :

تكلفة البضاعه المباعه / متوسط المخزون بالتكلفه

ومن المعروف أن أبسط طريقه لحساب متوسط المخزون تتمثل فى اضافة بضاعة أول المده الى بضاعة آخر المده وقسمة مجموعها على ٢

ب) وفى حالة استخدام سعر البيع أساسا للحساب فان معدل الدوران يحسب كالاتى :

صافى المبيعات / متوسط المخزون بسعر البيع

جـ) كما يمكن أيضا استخدام الوحدات أساسا لحساب معدل دوران البضاعه ، وفي هذه الحالـه فانـه يحسب كالاتـي :

$$\frac{\text{عدد الوحدات المباعه}}{\text{متوسط المخزون بالوحده}}$$

وعند استخدام معدل دوران البضاعه كمؤشر للحكم على كفاءة الاداء يجب التأكد من الاسباب التي أدت الى زيادته أو نقصه وتحليل مكوناته تفصيلا . وبمعنى آخر فان الزياده في حد ذاتها أو النقص في حد ذاته لايمكن استنتاج شيء محدد منها . ولكن بصفة عامه يمكن أن يقال أن المشروع ذات معدل دوران البضاعه المنخفض يحتمل أن تكون مصروفات التخزين فيه مرتفعه كما أنه معرض لدرجة عاليه من المخاطره المتعلقة بالتقادم أو تلف المخزون ، وبالمثل اذا كان معدل الدوران مرتفعا جدا فربما يشير ذلك الى أن المشروع يحتفظ بقدر ضئيل جدا من المخزون ، ومن ثم فانه يتعرض لمخاطرة عدم القدرة على تلبية العملاء وضياع بعض الفرص البيعية عليه . (٢)

فترة التحصيل

والمقصود بفترة التحصيل المده التي تنقضي الى أن يتم تحصيل قيمة المبيعات الآجلة وتحسب هذه الفتره بقسمة رصيد حسابات القبض على متوسط المبيعات اليومية الآجلـه . واذا لم يتضح من البيانات المعطاه ما اذا كانت المبيعات كلها بالاجل أم لا تعتبر المبيعات كما لو كانت جميعا بالاجل .

النسب كمقياس للسيولـه

تعني سيولة الشركه مقدرتها على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الاجل حين استحقاقها . ويتم فحص هذه السيولـه بدراسة نسبة التداول ونسبة السيولـه السريعـه .

- نسبة التداول

وهي الاصول المتداولة مقسومة على الخصوم المتداولة ،

والنسبة النمطية لها هي ٢ : ١ وهذه النسبة عبارة عن مقياس مبدئي لمقدرة الشركة على مقابلة ديونها الخارجيه ونسبة التداول المبدئية تشير الى احتمال مواجهة الشركة لبعض الصعوبات في دفع ديونها القصيرة الاجل . أما نسبة التداول المرتفعة بشكل ملموس تشير الى أن أموال الشركة غير مستغلة بشكل اقتصادي داخل الشركة .

- النسبه السريعه

حتى يتم الكشف الدقيق عن مقدرة الشركة على القيام بالتزاماتها يدرس المحلل المالي نسبة السيولة السريعة أو النسبة السريعه وهي :

$$\frac{\text{الاصول المتداوله} - \text{المخزون السلعي}}{\text{الخصوم المتداوله}}$$

والجدير بالذكر أن كلا من نسبة التداول ونسبة السيولة السريعه تعاني من كونها نسبة تاريخية بمعنى أنها تقارن أصولا متداوله كانت موجودة في لحظة اعداد الميزانية بخصوم متداولة كانت موجودة في تلك اللحظه .

والنسبة النمطيه للنسبة السريعه هي ١ : ١ فاذا كانت النسبه أقل من ذلك فغالبا ما يركز الدائنون اهتمامهم على رصيد النقديه وعلى الذمم المدينه وسرعة تحويلها الى نقود .

لمزيد من التفصيل يمكن مراجعة :ـ

١ ـ شوقى حسين عبد الله " التمويل والادارة الماليه " ٠ دار النهضه العربيه القاهره سنة ١٩٨٠ ص ٥٢ ٠

٢ ـ محمد عبد الله عبد الرحيم ، عبد الفتاح مصطفى الشربينى محلى أساسيات ادارة التسويق ، دار التأليف القاهره سنة ١٩٨١ ص ٢١ ٠

الفصل الخامس

تقييم أداء العاملين

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء بالنقاط الرئيسية التالية :

* المقصود بتقييم أداء العاملين .
* أهداف تقييم أداء العاملين .
* طرق تقييم أداء العاملين .
* الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين .
* الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين .
* الانتقادات الموجهه لتقييم اداء العاملين .
* الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم اداء العاملين .

تهدف ادارة الافراد الى تحقيق اهدافها بأعلى كفاءة ممكنة وتعتبر سياسات الاختيار والتعيين والاجور والحوافز واعداد نشئة القادة المدربين وسائل اساسية تعتمد عليها الادارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف .

الا ان تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافيا في حد ذاته للتأكد من ان الافراد سوف يؤدون اعمالهم بالكفاءة المطلوبة . لذا تظهر ضرورة تقييم اداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية .

وهناك تعريفات متعددة لمفهوم اداء العاملين وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي قدمها كتاب الادارة :

١ ـ تقييم الاداء هو تقييم اداء الموظف للعمل .

٢ ـ تقييم الاداء هو حكم شخصي لامكانية الشخص لعمل شيء ما .

٣ ـ تقييم الاداء هو تقييم دوري ومنظم لسلوك وصفات الموظف خلال ساعات العمل .

٤ ـ تقييم الاداء هو تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بادائه للعمل ولمسلكه .

٥ ـ تقييم الاداء هو تحديد مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة اليه ، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة قدرات العامل الذي يشغلها او سيرقى اليها .

٦ ـ تقييم الاداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل ، لتجرى مكافأته بقدر ما يعمل وينتج ، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم على اساسها مقارنة ادائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به .

- تقييم الاداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بادائه الحالى لعمله وقدراته المستقبليه على النهوض باعباء وظائف ذات مستوى اعلى .

- تقييم اداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الاداء ، فى محاولة للوصول الى تحديد مدى مساهمتهم فى انجاز الاعمال الموكوله اليهم او المحتمل ان توكل اليهم فى المستقبل . وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم فى محيط العمل والمتعلقه بهم وكذلك قدراتهم وامكانياتهم الذاتيه خلال فتره زمنيه محدده .

من التعاريف السابقه يمكن القول ان المقصود من سياسه تقييم اداء العاملين ما يلى :

(١) ان تقييم اداء العامل يتم بصفه منتظمه ودوريه خلال فترات معينه حسب طبيعه الاعمال بالمنظمه .

(٢) وجود معدلات اداء يتم على اساسها مقارنه اداء الموظف الفعلى .

(٣) ان الجوانب محل التقدير هى عاده الاداء الفعلى للاعمال المكلف بها العامل ، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصله باداء العمل او بالواجبات الوظيفيه المكلف بها ، بالاضافه الى القدرات الذاتيه للعامل ، سواء ما تعلق منها بالقدرات الماديه والذهنيه او ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار ، مستواها الحالى ومدى ملائمتها للقيام بواجبات واعباء وظائف اخرى اعلى من الوظيفه الحاليه التى يشغلها .

(٤) عمليه تحليليه لاداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعيه بدرجات متفاوته لدى الموظفين ، وما لهذه السمات من علاقه بالشخصيه والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .

- اهداف تقييم الاداء :

ان الهدف الاساسى من وراء عمليه تقييم الاداء هو تحقيق الترابط بين المنشأه والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات فى بيئه العمل ، كما يهدف فى نفس الوقت الى رفع كفاءة المنظمه وقدرتها على تحقيق اهدافها ومن وجهه نظر العامل ..... فان تقييم الاداء يساعد على تحقيق الاتى :

١ - تشجيع الافراد على تحسين ادائهم للحصول على تقارير ممتازه

٢ - يستطيع الفرد الالمام بنواحى الضعف فى عمليه والتى تحتاج الى علاج وذلك عن طريق نصحه وارشاده لتحسين ادائه .

٣ - تحديد نقاط الضعف والقصور فى اداء الموظف والعمل على علاجها .

٤ - اعداد الفرد لمقابلة التطوير الذى يحدث مستقبلا .

٥ - الاحساس بالعداله والمساواه بينه وبين زملائه نتيجه الموضوعيه فى استخدام معايير ومقاييس واضحه .

٦ - شعور العامل بمسئوليته وان ادائه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص فى الترقى والحصول على المكافأه .

ومن وجهة نظر المنظمة يساعد نظام تقييم الاداء على الاتي :

١ ـ اذكاء الحماس بين الافراد والتنافس بينهم ـ كافراد وكاعضاء بمجموعات العمل بوحداتهم ـ للحصول على تقييم اعلى من خلال تحسين الانتاجية ٠

٢ ـ تعتبر وسيلة للحكم على الاشخاص المعينين حديثا وما زالوا تحت الاختبار ٠

٣ ـ تستخدم لتحديد الاشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الامر فصلهم ٠

٤ ـ تساعد على تحديد الحاجة الى التدريب ٠

٥ ـ تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب ٠

٦ ـ تجبر الرئيس على اعداد تقرير دوري عن مرؤسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل ٠

٧ ـ وضع المشرف المناسب في المكان المناسب ٠

٨ ـ بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الموظفين ٠

٩ ـ تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل ، بمراعاة أن تقدير العامل بمرتبة ممتاز أو ضعيف لابد وان يرتبط بتقديم تقرير موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف والعوامل والاعتبارات المؤثرة واسباب وقوعها ٠

١٠ ـ التقييم الموضوعي للاداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للاداء كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الاعمال التي يقوم بادائها الافراد ٠ وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المنظمة تركيزا اكبر على بلورة المعايير

والمعدلات الى جانب المواظبه على المتابعه والتسجيل ، مما ينعكس على الارتفاع المضطرد لكفاءه العمل بالمنظمه .

١١ ـ اتاحه الفرصه للاداره العليا بالمنظمه لتكون اكثر قدره على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الاداره الوسطى) من خلال متابعه مدى جديتهم فى تقييم مرؤسيهم بالاضافه الى متابعه التطور فى مستوى كفاءه هؤلاء المرؤسين من سنه لاخرى .

وفى النهايه يوضح جدول رقم (٥ ـ ١) نتائج احدى الدراسات الميدانيه التى ضمت ١٦٦ شركه الاستخدامات المختلفه لتقييم اداء العاملين .

جدول (٥ ـ ١)

الغرض من التقييم	عدد الشركات	النسبه المئويه %
اداره الاجور والمرتبات	١١٤	٩٦٠
الترقيه	١٢٢	٧٣
التدريب والتنميه	١٠٢	٦١
مساعده المشرفين فى التعرف على العاملين	١٠١	٦١
اتاحه الفرصه للعاملين للتعرف على تقدمهم فى العمل	٩٨	٥٩
النقل لادارات اخرى	٩٨	٥٩
متابعه التعيين	٥٧	٣٤
الاستغناء عن العامل	٤٤	٢٧
التسريح من الخدمه	٧٧	٤٦
بحوث الافراد	٤٨	٢٩

- طرق تقيـيم الاداء :

يقصد بطريقة تقييم الاداء الاداة التي يستخدمها المقيم في عمليه تقدير كفاءة العاملين والكيفيه التي يتم بها تقييم ادائهم.
وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقه أو اخرى يعتمد على مجموعه من الاعتبارات اهمها :

- الموضوعيه.
- سهوله الاستخدام
- السرعه في الاداء
- القدره على اظهار مواطن القوه والضعف في العاملين الذين تشملهم عمليه التقييم.

وتشمل الطرق المتعارف عليها لتقييم الاداء :

١ - الطرق التقليديه :

- طريقه التقييم ببحث الصفات أو الخصائص.
- طريقه الترتيب.
- طريقه المقارنه الثنائيه.
- طريقه التوزيع الاجباري.

٢ - الطريقه الحديثه :

- طريقه الاختبار الالزامي.
- طريقه الاحداث الجوهريه.
- قوائم المراجعه.
- طريقه الاداره بالاهداف والنتائج (وسيتم شرحها في موضع لاحق من هذا الكتاب)

ـ الطرق التقليديه لتقييم الاداء :

١ ـ طريقه التقييم بواسطه بحث الصفات والخصائص :

وبموجب هذه الطريقه يتم تحديد عدد من الصفات أو الخصائص ثم اعطاء الفرد تقديرا معينا بحسب توفر كل من صفه من هذه الصفات فيه ، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلى مثلا للمستوى الذى يعتقد القائم بعمليه التقييم انه يمثل اداء الشخص .

مثلا قد تكون الصفات موضع الدراسه هى الاتيه :

الصفات	هبه	محمد	احمد
الطموح	٣	٢	٣
التعاون مع الزملاء	٢	٣	٥
تحمل المسئوليه	٥	٤	ـ
المواظبه على العمل	٤	٥	٢
العلاقه مع الرؤساء	٢	٣	١
القدره على حل اتخاذ القرار	٥	٣	٢
المواظبه ى العمل	٣	٤	٣
المجموع	٢٤	٢٤	١٦

وغالبا ما يعطى لكل صفه من الصفات السابقه خمسه درجات بحيث يعبر رقم خمسه على اعلى مستوى والصفر على ادنى مستوى وعلى هذا الاساس فقد يحصل كل من محبه ومحمد واحمد على التقديرات السابقه والتى تمثل الكفايه النسبيه لكل منهم وتتميز هذه الطريقه بأنها

- سهله الاستخدام ٠
- لا تستغرق جهدا ووقتا كبيرا ٠
- تناسب تقييم الاداء الحكومى ٠

اما عيوبها فتتمثل فى الاتى :

- أن الفرد الذى يقوم بعمليه التصميم قد يكون متحيزا فى تقديره ٠
- ان عمليه التقييم قد تتأثر بشخصيه الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا ٠
- قد تعطى اوزانا متساويه لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لاهميتها النسبيه ٠

٢ ـ <u>طريقه الترتيب :</u>

وتعتبر هذه الطريقه من اقدم الطرق المستخدمه فى تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعمليه التقييم بترتيب الافراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الاحسن الى الاسوء ٠ وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنه اداء الشخص بالاخرين على الا يتم التقييم بالنسبه لصفه واحده ، بل يجب ان يشمل الاداء الكلى للشخص ٠

وتتميز هذه الطريقه بأنها :

- سهله التطبيق .
- التفرقه بين الكفء وغير الكفء بطريقه واضحه .

أما من ناحيه المآخذ عليها فانها :

- ان شخصيه القائم بالتقييم وطريقه تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعيه .
- يصعب تطبيقها فى حاله وجود اعدادا كبيره من الافراد
- لا تظهر نواحى الضعف والقصور فى اداء الموظف بالنسبه لكل مجال على حده .

- طريقه المقارنه الثنائيه :

بموجب هذه الطريقه يقوم المشرف بمقارنه اداء كل مرؤوس مع باقى زملائه بالتتالى لتحديد الافضل منهما فى كل مقارنه مثال .

مصطفى	احمد	محمد	موسى

بمقارنه مصطفى مع احمد	وجد أن مصطفى هو الافضل .
وبمقارنه مصطفى مع محمد	وجد ان محمد هو الافضل .
وبمقارنه مصطفى مع موسى	وجد ان مصطفى هو الافضل .
وبمقارنه احمد مع محمد	وجد ان محمد هو الافضل .
وبمقارنه احمد مع موسى	وجد ان موسى هو الافضل .
وبمقارنه محمد مع موسى	وجد ان محمد هو الافضل .

وبتجميع نتائج المقارنه يمكن ان نتوصل الى الاتى :

محمد هو الافضل من مصطفى ومن احمد ومن موسى .
ومصطفى هو الافضل من احمد ومن موسى

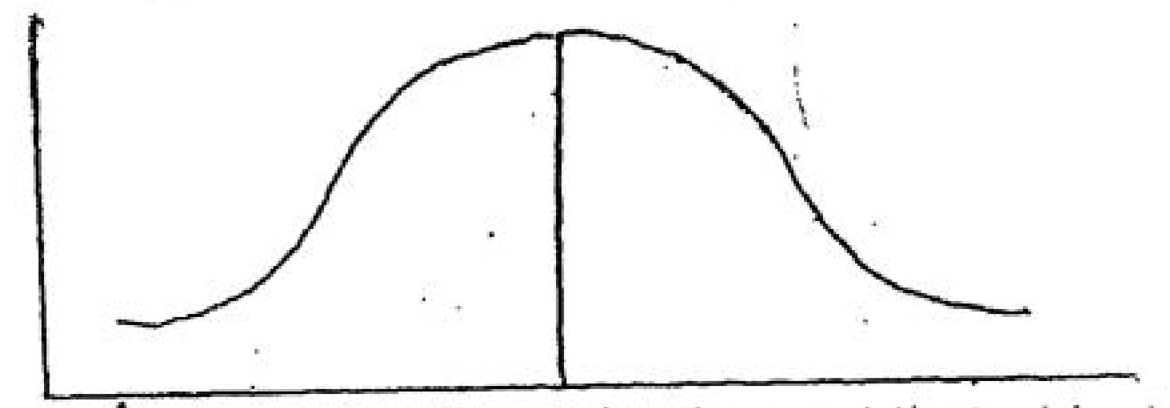
وموسى هو الافضل من احمد

بذلك يكون محمد هو الاول ومصطفى هو الثانى وموسى هو الثالث واحمد هو الرابع ·

وتوفر هذه الطريقه الموضوعيه فى التقييم اكثر من الطرق السابقه لكن يؤخذ عليها انها معقده وخاصه فى حاله وجود اعداد كبيره ·

٤ ـ طريقه التوزيع الاجبارى :

وتقوم هذه الطريقه على اساس فكره التوزيع الطبيعى والذى يقول بأن اى ظاهره تميل الى التركز حول الصحه المتوسطه لها ويقل تركزها عند الطرفين كالشكل التالى



وطبقا لهذه الطريقه يتولى الرئيس المشرف تقسيم مرؤسيه مجموعات على نحو يماثل طريقه الترتيب العام فيختار الـ ١٠ ٪ التى تمثل الصفوف المنتقاه وفى المقابل يختار الـ ١٠ ٪ التى تمثل المستوى الضعيف · ثم يختار من الباقين ٢٠ ٪ أعلى من المتوسط و ٢٠ ٪ اخرى دون المتوسط ويبقى ٤٠ ٪ تعتبر عن المستوى المتوسط ·

وتتميز هذه الطريقه بأنها :

- سهلة الاستخدام والتطبيق العملي
- انها تقوم بدراسة وتحليل اداء المرؤسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح .
- ان هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو النقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم .
- تلافي عيوب التساهل والتعميم .

ويؤخذ على هذه الطريقة :

- انها لا توضح نواحي القوة والضعف في اداء الموظفين .
- انها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الافراد الممتازين ونسبة الافراد الضعفاء (١٠ ٪ لكل) بينما الواقع العملي يشير الى تفاوت هذه النسبة من منظمة لاخرى . بالاضافة الى عدم ملاءمة الاخذ بها بالنسبة للوحدات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين .

- الطرق الحديثة لتقييم الاداء :

١ - طريقة الاختيار الالزامي :

والهدف الاساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الاداء وموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن اداء العامل للعمل مع تقسيمها الى مجموعات تضم كل منها اربع جمل . منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الاخريتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في اداء العامل ويطلب الى المشرف اختيار جملتين من الاربع . بما يراه معبرا عن حقيقة اداء العامل او سلوكه الحقيقي .

مثـــــال :

١ ـ هـذا الشخص يحب العمل ويقدسه ٠

٢ ـ يمكن الاعتماد عليه فى اداء اى عمل ٠

٣ ـ كثير الكلام وقليل التنفيذ ٠

٤ ـ تصريحاته المتكرره بقدرته على العمل دون ان يعمل ٠

ويتم طبع تلك العبارات فى قوائم خاصه كل منها تحتوى على اربع عبارات اثنتين تعبران عن النواحى الطيبه فى الشخص واثنتين تعبران عن النواحى غير المرغوبه فيه ويطلب الى المشرف ان يضع علامه امام تلك العباره الاكثر انطباقا على الشخص والعباره الاقل انطباقا عليه ٠

والمقيم هنا لا يعرف ما اذا كان اختياره فى صالح أو فى غير صالح الموظف الا ان اهميه و أوزان هذه العبارات سريه يحتفظ بها لدى الاداره العليا ٠

وبمقارنه العبارات المختاره بواسطه المقيم بالعبارات المحدده من قبل الاداره يمكن تحديد القيمه الحقيقيه للشخص فمثلا اذا كانت العباره رقم (١) هى التى اختارها المقيم على انها اكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الاربع عبارات المذكوره سابقا ولم تكن تلك العباره هى التى تم اختيارها بواسطه الاداره العليا فانها لا تحسب فى صالح الشخص وعلى العكس اذا كانت تلك العباره هى الوارده فى تقدير الاداره تحتسب فى صالح الشخص ٠

وتتميز هذه الطريقه بقدرتها على تحقيق الموضوعيه فى التقييم نتيجه لعدم معرفه المقيم بمدى اهميه الصفات المحدده ، وهل اختياره بصفه معينه فى صالح الموظف ام لا ، كما انها تتميز باجبار المقيم على دراسه اداء الموظف بشكل جاد واجراء

. التدقيق اللازم فى تحليل العبارات لمعرفه مدى مطابقتها لسلوك العامل .

ولكن رغم تلك المميزات فان هذه الطريقه لم تلقى انتشارا كبيرا للاسباب التاليه .:

١ ـ صعوبه فهمها وتطبيقها .

٢ ـ عدم ضمان سريه الاوزان التى تضعها الاداره .

٣ ـ تحتاج الى مهاره وكفاءة فى تحديد الثنائيه .

٤ ـ تثير معارضه الرؤساء المشرفين لان النتائج قد تكون بعيده عن تقديرهم لمستوى اداء مرؤسيهم .

٢ ـ طريقه الوقائع الحرجه :

والمقصود بالوقائع الحرجه هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التى تتسبب فى نجاح أو فشل العمل .

ويطلب من الشخص القائم بعمليه التقييم ملاحظه اداء العامل وتحديد اى الوقائع تحدث منه فى ادائه للعمل .

وفى النهايه يتم تقييم اداء العامل على اساس عدد الوقائع التى حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الايجاب .

وتتميز هذه الطريقه بما يلى :

ـ تقلل من تحيز الرئيس فى التقييم .

ـ تحدد نقاط القوه والضعف فى اداء المشرف بشكل دقيق حيث انها تقوم على اساس الملاحظه الفعليه لاداء العامل

ـ الجديه فى عمل المشرف حتى يتم تقييم اداء العامل

على اساس موضوعـى .

وعلى الرغم من ذلك فأن تطبيق هذه الطريقه يحتاج الى جهد غير عادى فى تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثره على الاداء بالاضافه الى طول الفتره التى يقضيها الرئيس فى تقييم اداء مرؤسيه .

٣ ـ قوائم المراجعه :

وهذه الطريقه تعتبر من احدث الطرق المتبعه فى تقييم الاداء ، ويعتمد بشكل رئيسى على دراسه كل نوع من الوظائف ، وذلك بتحديد قائمه من الاسئله تتضمن مجموعه من العبارات الوصفيه التى تصف الاداء الكفء للعمل ، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامه امام كل سؤال اما بنعم أو بـلا حسب رأيه فى الموظف كما تقوم الاداره بوضع قيم لكل سؤال على ان تكون هذه القيم سريه لا يطلع عليها احد سوى الاداره ، تقليلا لتحيز المشرفين فى عمليه التقييم .

وفيما يلى نماذج لبعض الاسئله :

	نعم	لا
ـ هل يحرص الموظف على الدقه فى عمله ؟		
ـ هل يحرص الموظف على انجاز عمله فى الوقت المحدد ؟		
ـ هل لدى الموظف الرغبه فى الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسميه ؟		
ـ هل هو مواظب على الحضور ؟		
ـ هل لديه قدره على اتخاذ القرار ؟		
ـ هل لديه الرغبه فى التعامل مع الاخرين ؟		
ـ هل لديه المام كاف بطبيعه عمل الاقسام المختلفه بالمشروع		

- هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل ؟
- هل لديه رغبه في الابتكار والتجديد ؟

وتتميز هذه الطريقه بأنها :

١ - سهله الاستخدام ٠

٢ - الدقه والموضوعيه وتلافى عيوب التحيز نتيجه لعدم معرفه الرئيس المشرف لدرجه تقييم عنصر

- الانتقادات الموجه لتقييم الاداء :

فيما يلى ملخص الانتقادات التى وجهت لتقييم الاداء من قبل كتاب الاداره فى دراستهم على النحو التالى :

١ - قد يفضل المشرف عاملا عن اخر فيمنحه تقديرا جيدا وقد لا يميل الى موظف اخر فيعطيه تقديرا ضعيفا وقد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهه لميوله ووجهات نظره فيمنحه تقديرا مرتفعا عن ذلك الذى يحمل وجهات نظر مخالفه ٠

٢ - من الصعوبه بمكان التأكد من صحه نتائج تقييم الاداء ويرجع ذلك الى ان العناصر التى يتم على اساسها عمليه التقييم غير ملموسه ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصى للرئيس ٠

٣ - مقاومه العاملين لنظام تقييم الاداء لاعتقادهم ان مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبه مستمره من جانب الاداره على ادائهم وتصرفاتهم ٠

٤ ـ قد نجد بعض الرؤساء اشداء في تقييمهم .. بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين .

٥ ـ يتجه بعض المشرفين الى اعطاء مرؤسيهم تقديرات متوسطه وذلك أما بجهلهم بالفروق الفرديه بين المرؤسين أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها ، تخوفا من غرورهم يميل المشرف الى اعطاء درجات متوسطه كنقطه بدايه .

٦ ـ يتأثر القائم بعمليه التقييم بمركز الشخص محل التقييم فيميل الى اعطاء تقديرات عاليه للوظائف الاشرافيه اكثر من اللازم واعطاء تقديرات منخفضه لشاغل الوظائف البسيطه أو التي في بدايه السلم الاداري .

٧ ـ التعميم واخطاء الهاله ويحدث ذلك حين يعني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على اساس عامل واحد من عوامل التقييم أو بصفه واحده من صفات المرؤوس فاذا كان المرؤوس ممتازا أو ضعيفا في خاصيه معينه يعتبره ممتازا أو ضعيفا في بقيه الخصائص .

٨ ـ التأثر باتجاهات الاداره فاذا كانت الاداره تنوي استعمال التقييم للترقيه الى مستوى اعلى قد ينجح المشرفون لاعطاء تقديرات حسنه لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقيه . واذا كانت الاداره تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم بعمليه التقييم الى اعطاء تقديرات ضعيفه نسبيا للموظفين حتى يظهروا للاداره بحاجه هؤلاء الافراد الى التدريب .

٩ ـ تردد الرئيس المباشر من اعطاء تقديرات منخفضه حتى لا يسبب مشاكل بينه وبين المرؤوسين وبالتالى تؤثر على مستوى ادائهم وعدم تعاونهم معه او بمعنى اخر يترتب على ذلك اثار سلبيه قد تؤثر على مستوى الاداء الكلى للمنشأه ٠

١٠ ـ قد يميل الرئيس المباشر الى اعطاء تقديرات عاليه حتى يكسب رضاء العاملين فى حين ان رئيس اخر يعطيهم تقديرات منخفضه وهنا نجد اختلاف كبير فى مستوى التقديرات الخاصه بكل قسم أو اداره مما يخلق نوع من التواتر بين العاملين فى المنشأه وينعكس ذلك على مستوى كفائتهم واسلوب ادائهم ٠

ـ <u>الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم الاداء :</u>

١ ـ تحديد العناصر والصفات التى سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤسين فهمها بسهوله ٠

٢ ـ أن يتوفر فى عناصر التقييم ما يلى :

<u>العموميه :</u>

بحيث ينطبق العنصر على اكبر قدر من العاملين ٠

<u>امكانيه الملاحظه :</u>

بحيث يمكن تقييمه بشكل مادى وملموس ٠

امكانيه التميــيز :

بحيث يمكن التفرقه بين عنصر والاخر . لتجنب التداخل وسوء الفهم بما يؤدى الى اعطاء نتائج غير صحيحه .

٣ـ وضوح الاهميه النسبيه لعناصر تقييم الاداء بالنسبه لكل وظيفه بمراعاه بعض العناصر المشتركه فى تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبيه من وظيفه لاخرى .

٤ـ ضروره تأييد طبقه الاداره العليا لعمليه تقييم الاداء فكلما كانت اتجاهات الاداره ايجابيه نحو عمليه التقييم كلما كانت فرصه نجاحها وتحقيق اهدافها اكثر من عدم تأييد الاداره لها .

٥ـ يجب ان يكون تقييم المشرفين للمرؤسين قائما على اسس موضوعيه وعلى الاداره العليا ان تتأكد من ان المشرف كان موضوعيا فى تقييمه لمرؤسيه ، وانه لم يكن متحيزا لواحد او اكثر من العاملين

لمزيد من التفصيل راجع :

١ ـ عمرو حنفى عقيلى : تقييم أداء العاملين فى الجهاز الحكومى (مفهومه ـ أهدافه ـ أنظمته ـ مشاكله) المنظمة العربية للعلوم الادارية ـ القاهرة ١٩٧٦.

٢ ـ على محمد عبد الوهاب :
تقييم الاداء : دراسة تحليلية ،
المنظمة العربية للعلوم الادارية ـ القاهرة ١٩٧٤.

٣ ـ على السلمى :
ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية
دار المعارف بمصر ـ القاهرة ١٩٧٠.

٤ ـ شوقى حسين عبد الله ، سياسات الافراد
دراسة فى التنظيم دار النهضة العربية ـ القاهرة ١٩٦٨.

الفصل السادس

تحليل النظم كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء بالنقاط الرئيسية التالية :

* تعريف النظم .
* مكونات النظام .
* أنواع النظم .
* تطبيق مدخل تحليل النظم في تقييم الإداء الادارى .
* أهمية استخدام مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء .

تحليل النظم كمدخل لتفهم الأداء

يلعب مفهوم النظم دورا هاما في العصر الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمتخصصين بصفة عامه وانعكس أثره على خبراء الاداره بصفة خاصه •

ففي بداية الخمسينات من القرن العشرين حاول فون بير تالانفي أن يضع اطارا موحدا يمكن من خلاله معرفة العلاقات المتشابكة والمتفاعله للظواهر العلمية بهدف الوصول الى قواعد مشتركه تفسر السلوك العلمي لهذه الظواهر • وكان من نتائج دراساته الوصول الى النظرية العامه للنظم والتي تعتبر في جوهرها منهج منطقي يستطيع الباحث أو محلل النظم أو المنشأه من خلاله دراسة المواقف والمشاكل التي يواجهها •

فالمشاكل التي تواجه شركات الاعمال اليوم أصبحت معقدة ولا يمكن التوصل الى حلول لها بشكل مبسط ، بل لابد أن تكون هناك حلولا جزرية لكل جوانب المشكله حتى لا تعاود الظهور مرة أخرى ويعتبر البعض العوامل التاليه كأسباب رئيسية لظهور تلك المشكلات وبالتالي ضرورة العمل على حلها من خلال مدخل تحليل النظم :

١ ـ التطور التكنولوجي الذى حدث في العالم المتقدم والنامي على حد سواء •
٢ ـ اتساع وتنوع الاسواق المحلية والدوليه •
٣ ـ التنويع المستمر في المنتجات الجديده •
٤ ـ زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية •
٥ ـ ظهور بعض الدول النامية كمنافس أساسي للدول المتقدمه •
٦ ـ التدهور المستمر في بعض الصناعات •

تعريف النظم

هناك تعريفات متعددة لمدخل تحليل النظم ، حيث كان التعريف الاول لفون بيرتالانفى حيثما قال :

ان هناك نماذج وقواعد وقوانين تنطبق على كافة النظم العامة أو مكوناتها بغض النظر عن طريقة النظام أو نوعية المكونات والعلاقات المتبادلة بينها * وبالتالى تكون مهمة النظرية العامة للنظم هى تكوين واستنباط هذه المبادئ التى تكون قابلة للتطبيق على كافة النظم .

ويشير نفس الكاتب الى أنه لا يجب الاهتمام فقط بعناصر النظام ولكن أيضا بالعلاقات المتبادلة بين هذه العناصر ، وأن النظم الأخرى تساعد على تقديم رؤية واضحة عن النظام تحت الدراسة ومن ثم تؤكد نظرية النظم على علاقة الأجزاء والمكونات بجميع الوحدات الاخرى ثم علاقة جميع الوحدات بالنظم الاخرى .

ولقد وردت عدة تعاريف أخرى للنظم فى احدى المراجع نذكر منها ما يلى :(١)

١ ـ تعريف استانفورد للنظام :

النظام هو عملية تنفيذ مجموعة من العناصر كل منها متحد فى الوظيفة والتشغيل لتحقيق الاهداف المحدده .

٢- تعريف شانون للنظام :

النظام هو مجموعة من الاهداف مرتبطة مع بعضها بعلاقات منتظمه لتنفيذ وظيفة معينه ، والمقصود بالاهداف هنا أنها عباره عن مكونات أو أجزاء أو نظم فرعية تقوم بتنفيذ الوظيفه .

٣- تعريف تاجرت للنظام :

النظام هو مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها في بيئة معينة لتحقيق أهداف محدده .

وقد فسر تاجرت التعريف السابق في النقاط التاليه :

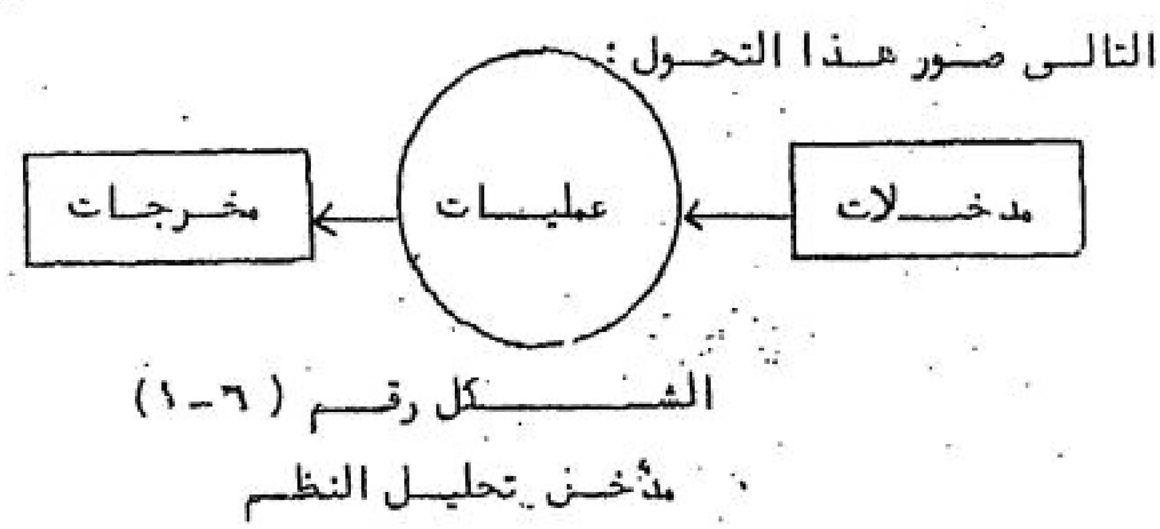
أ - النظم الفرعيه : عباره عن مجموعة المكونات التي تشكل النظام وبيئته .

ب - البيئــه : هي التي تحتوي على النظم الفرعية المكونة للنظام والتي لا تكون جزءا منه يكنها تتأثر به أو تؤثر فيه .

جـ - العلاقات المتبادله : هي ألتي ترسط بين النظم الفرعية المكونة للنظام أو البيئة المحيطه بالنظام .

د - الاهداف : هي أن كل نظام لابد وأن يكون له هدف أو عدة أهداف وتمثل هذه الاهداف العائد الحقيقي الناتج من عمليات تشغيل النظام .

وفي أحد تعاريف " النظام " يعرف بأنه العملية التصميميه التي بموجبها تتحول العناصر الى منتجات مفيده . وأنها عملية منظمه تهدف الى تحويل المدخلات الى مخرجات (٢) . ويوضح الشكل التالي صور هذا التحول :



الشكل رقم (٦-١)

مدخل تحليل النظم

المدخلات تتكون من الآتـــى :

معلومات : من الجهات الخارجيه التى تتعامل معها المؤسسة مثل الاجهزة الحكوميه والموردين والمستهلكين ٠

خامات : فى حالة قيام المؤسسه بانتاج سلع معينه ٠

أو

أجزاء : فى حالة قيام المؤسسة بتجميع سلعة معينه ٠

أو

سلع : فى حالة قيام المؤسسه ببيع هذه السلع ٠

العماله : ويشمل هذا العمال والفنيين والاداريين ٠

الاموال السائله : المتاحه لمقابلة النفقات الجاريه وتسديد الالتزامات ٠

الآلات والمعدات : اللازمه للقيام بالعمليات الانتاجيه ٠

يجرى على هذه المدخلات عمليات تشغيل معينة وتتفاعل مع بعضها لتنتج فى النهاية سلعه أو خدمه ٠

عمليات التشغيل تتكون من الاتـى :

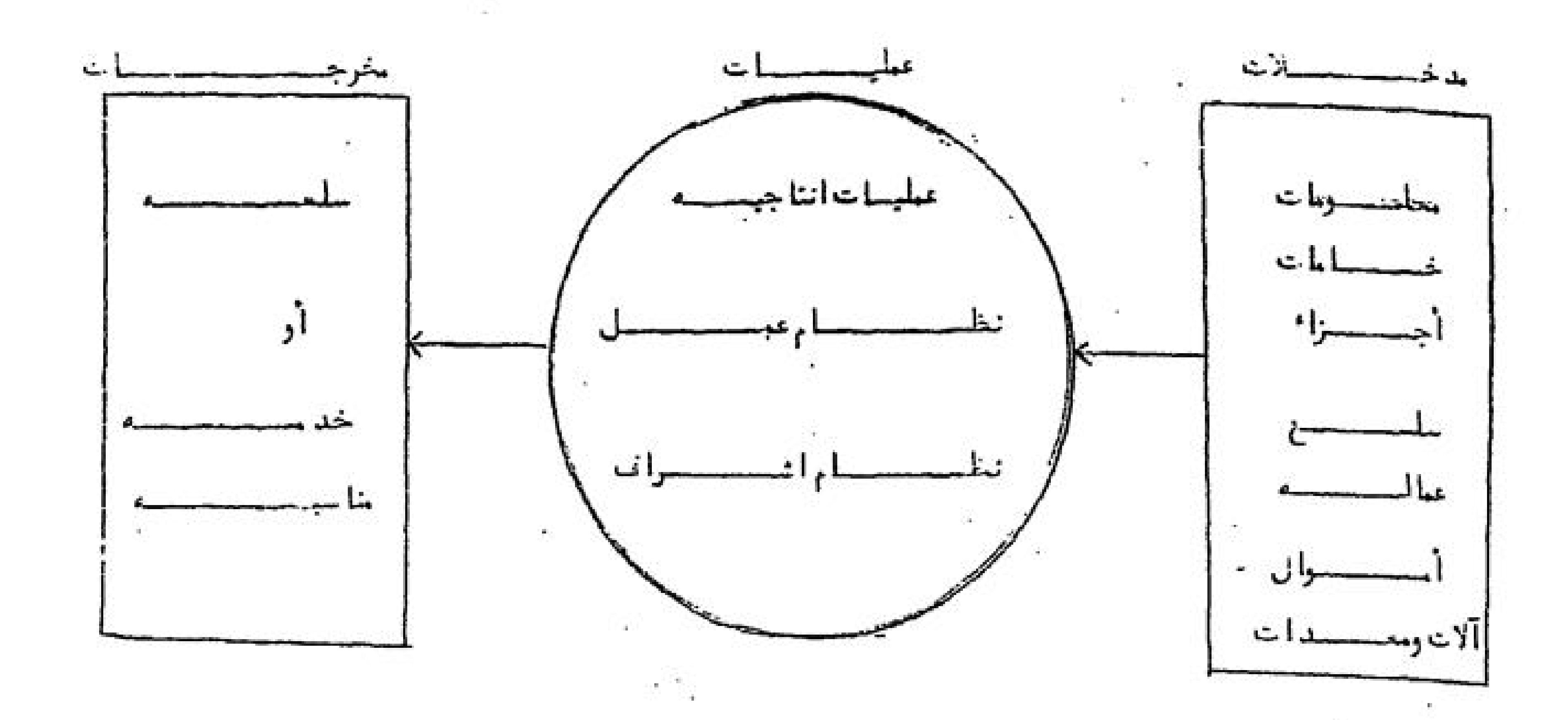
عمليات انتاجيه معينه تجرى باستخدام الآلات والمعدات ٠

نظام عمل ويشمل مسئوليات موزعة واجراءات عمل وتقارير ومستندات ٠

نظام اشراف للتأكد من توجيه هذه الموارد المتاحه نحو تحقيق الاهداف المحدده ٠

هذه العلاقات التفصيلية بين المدخلات والمخرجات مبينة فى الشكل رقم (٦-٢)

شكل رقم (٦-٢)



ويعرف ويبستر النظام بأنه مجموعة من المكونات التى تتكامل وتتفاعل لتشكل كفاءة النظام ككل .

" Regulorly interacting or interdependent group of items forming a unified whole"

ومن وجهة نظر أخرى نجد أن تحليل النظم هو مجموعة من الخطوات المطلوبة لفحص نظام أو جزء من أجزاء هذا النظام لتحديد المشكلات الرئيسية التى تسبب عدم كفاءة الأداء .

" System analysis is the set of steps required to examine an establishing system or subsystem in order to identify the problems causing in efficiency or in adequancy ".(٣)

ويقول البعض أن تحليل النظم جمع وتحليل وتقييم الحقائق عن النظام والبيئه التى يعمل فيها بغرض تصميم أسس نظام جديد وتنفيذ هذا النظام .

" System analysis consists of colleting, organizing, and evaluating facts about a system and the environment in which it oprates.
The objective of system analysis is to examine all aspects of the system equipment, personnel, operating conditions and its internal and external demands to establish a basis for disigning and implementing a better system " (٤)

ويعرف تحليل النظم أيضا بأنه مدخل لمعالجة المشكلات الرئيسيه في ظل مدخل نظرية النظم .

" System analysis is a methodology for solving major problems, based on the notion of systems." (٥)

كما قد يقصد بتحليل النظم أنه تنظيم تداول البيانات بغرض استخدام الحاسب الآلي .

" In business and governments, system analysis is the method for organizing data processing applications for the computer " (٦)

مما سبق يمكن أن نتوصل الى تعريف عام لمدخل النظم بهدف استخدامه كمدخل أساسي لتقييم أداء منظمات الاعمال على النحو التالي :

تحليل النظم هو التقويم الاجرائي لأنشطة وعمليات منشأة الاعمال بشكل شامل لاكتشاف وفهم مشكلات العمل الرئيسية ووضع الحلول المناسبه للتغلب عليها .

مكونات النظام

يتفق معظم الكتاب على أن أى نظام لابد وأن يكون له مكونات أربعه رئيسيه يمكن تحديدها فيما يلي :

أ - النظم الفرعيه .
ب - البيئه .
جـ - العلاقات المتبادله .
د - الاهداف .

وفيما يلي سنعرض بشيء من الايجاز الى هذه المكونات :

أ - النظم الفرعيه

عند النظر الى أى نظام نجد أنه يتكون من الاجزاء والمكونات

التى فى مجموعها تكون النظام كله وهذه الاجزاء والمكونات تسمى بالنظم الفرعيه وعلى سبيل المثال نجد أن نظم التسويق القوميه تتكون من نظم فرعيه هى :

النظم الموجهه بالعادات والتقاليد .

النظم الموجهه بالاسواق .

النظم الموجهه بالسلعه .

وبالمثل نجد أن النظم التسويقية بصفة عامه تتكون من نظم فرعيه هى :

نظام المعلومات التسويقية .

نظام التخطيط التسويقى .

نظام الرقابه التسويقية .

نظام تطوير المنتجات الجديده .

نظام خدمات ما بعد البيع .

نظام الترويج والاعلان .

نظام التسعير .

نظام التوزيع .

نظام تحليل المنافسين .

وهذه النظم الفرعية مرتبطه ببعضها بعلاقات داخلية لتحقيق الهدف النهائى للادارة التسويقيه .

ب ـ العلاقات المتبادله

والمقصود بها هو الربط بين النظم الفرعية المكونة للنظام والبيئة المحيطه به . فلولا وجود علاقات تبادلية بين الانشطة المختلفة للتسويق ما استطاعت الادارة التسويقية تحقيق أهدافها . وبدون وجود علاقات تبادلية متكاملة بين الادارات المختلفة داخل المشروع لا تستطيع المنشأة تحقيق أهدافها . وكذلك

الحال بدون وجود تنسيق بين طبقة الادارة العليا والوسطى والدنيا في المشروع وكذلك الحكومة لا تستطيع الدولة أن تحقق أهدافها .

جـ - البيئه

بيئة النظام هي التي تحتوي على النظم الفرعية والتي لا تكون جزءا من النظام ولكنها تتأثر به أو تؤثر فيه وقد تكون هذه البيئه داخلية مثل البيئة الداخلية التي تعمل فيها ادارة التسويق بالنسبة للادارات الاخرى .

واما أن تكون هذه البيئة خارجيه وهي تلك البيئة المحيطة بالنظم الفرعية والمفروضة عليها من الخارج مثل النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتشريعية والتعليمية والثقافية ..... الخ .

د - الاهداف

وهي أساس وجود النظام لأنه ان لم يوجد هدف أو عدة أهداف محددة يجب أن يسعى النظام الكلي الى تحقيقها لما وجد هذا النظام من أساسه . ومن ثم لابد من تحديد الاهداف الاستراتيجية والاهداف الفرعية التي يمكن من خلالها تحقيق الاهداف الكلية للمنظم .

أنواع النظم

يمكن تصنيف النظم الى أربعة مجموعات هي : (٧)

١ - النظم المغلقه والنظم المفتوحه .
٢ - النظم المحتمله والمحددة والمستقره .
٣ - النظم المتكيفة والغير متكيفه .
٤ - النظم البسيطه والنظم المتشابكه :

وسنتعرض لكل مجموعه منها بشيء من الايجاز فيما يلي .

١ ـ النظم المغلقة والنظم المفتوحه :

أ ـ النظام المغلق : هو النظام الذى يتحكم ويعدل فى عملياته أوتوماتيكيا للبيانات الناتجة عن النظام نفسه .

ب ـ النظام المفتوح :: هو النظام الذى لا يتم التحكم أو التعديل فى عملياته أوتوماتيكيا ، مما يتطلب أن يقوم فرد أو عدة أفراد بالاشراف عليه .

٢ ـ النظم المحددة والمحتمله والمستقره :

أ ـ النظم المحدده : هى النظم التى تكون جميع مكوناتها وأحداثها متوقعه بدقة خلال فترة زمنية محددة ، ويمكن التنبوء بما سيتم فى الخطوات التالية .

ب ـ النظم المحتمله : هى النظم التى لا يمكن توقع أعمالها بدقة مثل العمليات المستقبلة للنظام .

جـ ـ النظم المستقره : هى النظم التى تكون علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقه وان حدث أى اضطراب أو تداخل فان ذلك يكون لفترة محددة وسرعان ما تعود الاوضاع الى حالاتها الطبيعية مرة أخرى .

٣ ـ النظم المتكيفه والغير متكيفه :

أ ـ النظام المتكيف : هو النظام الذى يمكنه أن يعدل نفسه أو بيئته ذاتيا عندما يتطلب الامر ذلك .

ب ـ النظام غير المتكيف: هو النظام الذى لا يستجيب أو يتفاعل عندما يكون هناك تغيير فى بيئته أو حالته ٠

٤ ـ النظم البسيطه والنظم المتشابكه :

أ ـ النظم البسيطه : هى تلك النظم ذات المكونات القليلة وعدد قليل من العلاقات المتبادله فيما بينها ٠

ب ـ النظم المتشابكه : هى النظم التى تكون مركباتها كبيره نسبيا وبها العدد من العلاقات المتبادله التى يمكن وصفها كامله ٠

تطبيق مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء الادارى

لا يخرج منهج تحليل النظم عن كونه محاولة لتطبيق الطريقة العلمية فى تقييم الاداء من خلال تحديد المشكله والنظر اليها فى أطارها الكلى ، بحيث تؤخذ جميع الظروف فى الاعتبار ثم اتخاذ القرار ووضعه فى شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ ٠ ويمر تطبيقه بالمراحل الاتيه :

١ ـ تحديد المشكله

تقوم الخطوة الاولى فى منهج تحليل النظم على تحديد المشكله أو الهدف تحديدا دقيقا ٠ ويقال أن تحديد المشكلة يمثل نصف الطريق الى حلها ٠ فكثيرا ما تكون المشاكل قائمة داخل المشروع غير أننا لا نولى اهتماما كافيا للتعرف عليها وعلى أسبابها والابعاد المختلفه التى ترتبط بها وتؤثر فيها وتتأثر بها ، بل أننا نتركها حتى تكبر وتزداد تفاقما وتعقدا لذا كان من المبادئ الاساسية التى يتبناها القائمين على تطبيق

مدخل تحليل النظم هو علاج المشكلات وهى لا زالت فى بدايتها حيث يكون الحل أسهل بكثير من علاجها بعد أن تكبر وتتفاقم . وغالبا ما يتم ذلك من خلال تحديد هذه المشكلات تحديدا دقيقا من خلال توضيح الاهداف المقررة والعوائق التى تحول دون الوصول اليها .

٢ ـ تحليل المشكله وجمع البيانات المتعلقة بحدوثها

الخطوة الثانية هى تحليل المشكلة أى تصنيفها وتجميع الحقائق عنها حيث يتم تصنيف المشكلة لمعرفة المسئول عنها وكيف يتم التغلب عليها . وغالبا ما يتم تجميع البيانات اللازمة لعملية التحليل بطرق مختلفه منها

- المقابلات الشخصية مع العاملين داخل الادارات المختلفة بالمشروع
- الملاحظه .
- التقارير المنشورة داخل الشركه .
- تصميم واستخدام قوائم الاستقصاء .

وفى هذه المرحلة يجب أيضا توخى الدقه فى جمع البيانات بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها . فلا شك ان البحث عن البيانات فى مجتمعنا يصادف عقبات عديدة منها .

- صعوبة الحصول على بعض البيانات من المصالح والهيئات الحكومية تحت شعار السريه .
- تعقد اجراءات الحصول على البيانات من الاجهزة المركزية مثل الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء .
- صعوبة مقابلة بعض المسئولين للحصول على بيانات منهم بصفة شخصيه .
- عدم جدية بعض الاجهزه فى تجميع البيانات .
- تحيز بعض الباحثين فى حالة قيامهم بتجميع البيانات .

- تقادم البيانات المتاحه لدى الشركات .

واختصار القول أنه من خلال دراسة البيانات والاحصاءات يمكن للمدير أن يكون صورة واضحة للمشكلة محل الدراسة وعناصرها ومحدداتها وبالتالى تحديد البدائل اللازمة لحل المشكله .

٣ - تحليل البيانات والمعلومات

والخطوة الثالثة تتعلق بتحليل البيانات وتفتيت المشكلة الى جزئياتها المختلفة لتحديد أهم العوامل المؤثرة فيها .

لذلك فان هذه الخطوة تتضمن اختبار كل جزئية بنظرة انتقادية فاحصة مع استخدام أسلوب التساؤل المنطقى الذى يربط النتائج بأهداف موضوعية واضحة دقيقة وأسلوب التساؤل هذا يقوم على عملية تفكير منطقى متضمنة الاتى :

ماذا يؤدى ؟	What?
لماذا يؤدى ؟	Why ?
أين يؤدى ؟	Where?
متى يؤدى ؟	When?
من يؤديها ؟	Who?
كيف تؤدى ؟	How?

٤ - اختيار البديل الامثل

ان اختيار أحد البدائل المعروضه على الادارة انما هو فى حقيقة الامر عبارة عن اتخاذ القرار لذا تعتبر هذه الخطوة أصعب وأشق مراحل الطريقة العلمية لاتخاذ القرار فالاختيار بطبيعته يعنى قطع الموضوع نهائيا بعد القيام بعملية التقييم أى الموازنة بين كل العيوب والمزايا المتعلقة بكل بديل لاختيار البديل الامثل .

وعلى الرغم من أن المفاضلة بين البدائل عملية صعبة وشاقه الا أن هناك بعض الاعتبارات التى يمكن الاسترشاد بها فى اختيار البديل الامثل وهى :

- درجة المخاطره وعلاقتها بالعائد المنتظر .
- توفير الجهد والوقت والمال .
- امكانية تنفيذ الحل .

٥ - تحويل القرار الى عمل فعال

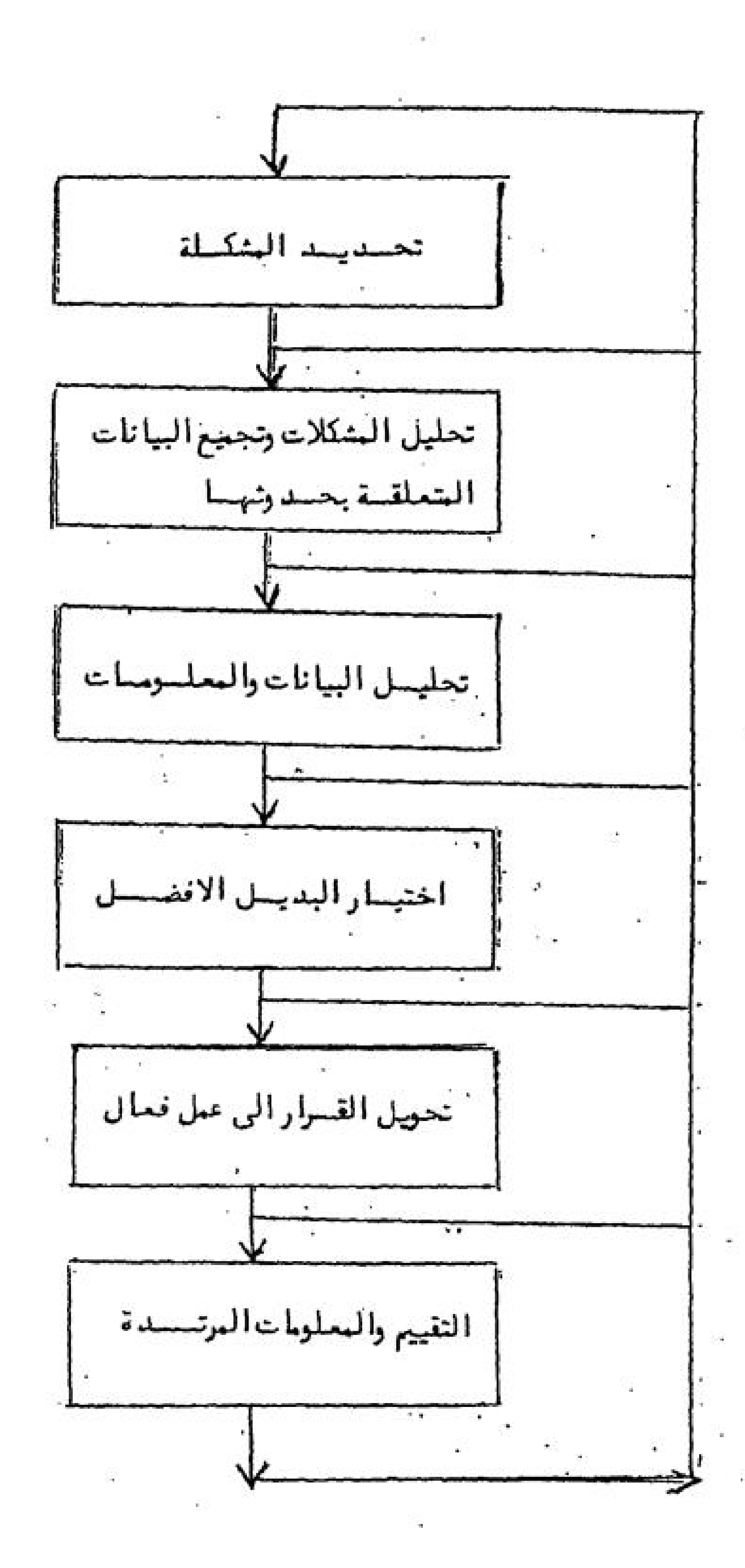
لا تنتهى عملية اتخاذ القرار الا بوضع القرار موضع التنفيذ ، أى تحويله الى عمل فعال يتم من خلال مجموعة من الافراد . ولكى يتم تحويل القرار الى عمل فعلى يجب أن يفهم القائمون بالتنفيذ الهدف منه والتغييرات المتوقع حدوثها فى سلوكهم وتصرفاتهم مع ترغيبهم من خلال وضع سياسة ناجحة للحوافز المادية والمعنوية تجعل الافراد الذين يقومون بالتنفيذ يشعرون أن القرار هو قرارهم .

٦ - التقييم

يرى البعض أن الخطوة الأخيرة من عملية اتخاذ القرار تتضمن كلا من تطبيق القرار وتعديله وفقا للظروف التى تحدث بمجرد اعتبار القرار نافذ المفعول . اذ لا يعنى وضع القرار موضع التنفيذ انتهاء عملية اتخاذ القرار حيث أنه من خلال مرحلة التنفيذ قد تظهر الحاجة الى اتخاذ العديد من القرارات الفرعية .

يستخلص مما سبق أن أسلوب تحليل النظم يقوم على استخدام الطريقة العلمية فى معالجة المشكلات الادارية من حيث التعرف على المشكله ، وتحديد أسبابها ، ووضع البدائل وتقييمها ،

واختيار البديل الامثل ، ووضع الخطة موضع التنفيذ ثم تقييم النتائج كما هو موضح بالشكل التالى ٠



أهمية استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء

يحقق استخدام مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء المزايا التاليه :[٨]

١ ـ النظر الى المنظمة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية توجد بينها علاقات التبادل والتغذية المرتده ويتفاعل مع البيئة المحيطة به ويؤثر فيها ويتأثر بها ٠ وتتيح النظرة الكلية للنظام دراسة أو تقييم أداء المنظمة ككل ٠ ثم تحليل مكونات النظام ودراسة جزئياته ، دون أن تحجب الدراسة التفصيلية لكل جزء من أجزاء النظام الصورة الكلية له ٠

٢ ـ أخذ العوامل البيئية والمحيطة بالمنظمة فى الحسبان عند القيام بعملية تقييم الاداء ٠

٣ ـ التركيز فيما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة مما يساعد على رفع كفاءة الاداء بصفة كليه ٠

٤ ـ يساعد استخدام مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء على الاستفادة من الخبرات السابقة فى تقييم الاداء من حيث تركيزها على الاهتمام بتحليل المنظمة داخليا ويضيف اليها ضرورة أخذ استراتيجية المنظمة ، والبيئة المحيطة بها عند تقييم الاداء ٠

٥ ـ أثبتت الدراسات الميدانية أن معالجة انخفاض كفاءة أداء النظام البيروقراطى يجب أن يكون من خلال مدخل تحليل النظم أى من خلال النظر الى النظام البيروقراطى أو بالسياسة العامه٠ ويؤدى معالجة مشكلة انخفاض كفاءة أداء النظام البيروقراطى بصفة عامه من خلال مدخل نظرية النظم الى النظر الى النتائج المحققة من هذا النظام فى ضوء المدخلات التى تأتى اليه من البيئة الخارجية ونوعية التفاعلات التى تربطه بمفردات هذه البيئة سواء كان ذلك

فى اطار نظام مؤسسات الحكم ، أو فى الاطار الاعم للنظام الاجتماعى .

ولهذا فاذا كانت الدراسات قد أثبتت أن معالجة مشكلة انخفاض كفاءة الاداء النظام البيروقراطى ككل يجب أن تكون من خلال مدخل نظرية النظم بعدم الفصل بين جانبى التخطيط والتنفيذ ، فانه يجب أيضا عند تقييم أداء أحد القطاعات التى يتكون منها هذا النظام عدم الفصل بين هذين الجانبين .

وفى النهاية يمكن أن تستخلص النتائج التالية من تطبيق مفهوم الادارة بالنظم .

١ - تتحقق الفعالية فى المنظمة عندما تكون كل النظم الفرعية التى تتضمنها ذات علاقة سليمة الواحد بالآخر . فالسلوك العام للنظام يتحدد نتيجة للتفاعلات التى تجرى بين النظم الفرعية أكثر من تأثرها بالنظم المتفاعلة .

٢ - اذا كانت أهداف المنظمة أهدافا مستقلة أو غير متعارضة أى أن تحقيق احداها لا يرتبط بتحقيق الاهداف الاخرى فان الادارة تستطيع حل مشاكلها منفصلة على حده لكن هذه الحالة نادرة الحدوث فكثيرا ما نجد أن أهداف المنظمة مترابطة ويتوقف بعضها على البعض الآخر . وهذا يعنى أن تحديد القدر الامثل من أحد الاهداف قد يؤدى الى تحقيق قدر أدنى من هدف آخر .

٣ - ان ملاحظة المشكلة بصفة مبدئية فى أحد مجالات العمل يميل بالباحث الى اختيار حل فى حدود هذا المجال والاعتماد على طرق واجراءات تتلاءم مع الاجراءات المتبعة فى المنطقة . لكن مفهوم النظم يؤكد لنا أن

المشكلات لا تتقيد بالتقسيمات الهيكلية الموجودة ٠

٤ ـ ان اتخاذ القرار الادارى داخل كل جانب من جوانب الوظيفة الادارية لابد أن يكون فى ضوء النظرة الشاملة والمتكاملة لأثر كل عنصر من العناصر المكونه لهذا الجانب فعلى سبيل المثال فى حالة تنمية الموارد البشرية لابد أن يكون هناك تكامل بين قرار الاختيار والتدريب والتحفيز ... الخ ٠

وعلى الرغم من أن أسلوب النظم ـ كما سبق القول ـ يساعد على فحص المشكله فى اطارها الكلى ، وعدم النظر اليها فى اطار محدود بما يساعد على تحقيق التنسيق بالتكامل داخل المجال الذى توجد فيه المشكله من ناحية وباقى المجالات الاخرى فى المشروع والبيئة الخارجيه من ناحية أخرى بما ينعكس على الكفاءة والفاعليه فى أداء العمليات فان تطبيقه يواجهه عدة مشاكل أهمها :ـ (٩) ٠

١ ـ أن تطبيق منهج النظم لحل مشكلة معينه قد يحتاج الى وقت طويل نسبيا نظرا لكثرة المتغيرات المطلوب علاجها فى الموقف ٠

٢ ـ أن تطبيقه يحتاج الى أخصائيين فى تحليل النظم وهذا النوع من العمالة المتخصصة تعانى أكثر الدول تقدما من ندرته ؛

٣ ـ أن الوصول الى الحل الامثل لا يمكن تحقيقه حيث تكون هناك دائما بعض نواحى عدم التأكد ، ويصبح الأمر فى حاجة الى ممارسة التقدير الشخصى ٠

٤ ـ ان تحليل النظم يقوم على أساس استخدام الحاسبات الالكترونية التى لا تستطيع حتى الآن فى معظمها الا

تحليل البيانات الكمية فى حين أن الكثير من المواقف تتضمن
تغييرات نوعية ما زالت الحاسبات الالكترونية عاجزة عن معالجتها .

١ ـ يحيى مصطفى حلمي : أساسيات نظم المعلومات ، القاهرة ١٩٨٧ .

٢ ـ ابراهيم هميس : مشاكل الانتاج ، مكتبة عين شمس ، القاهـــره ١٩٧٥ .

3- L.A. Youssef, System Analysis and Design. (Reston:: Publishing Company, inc., I975). P. IT.

نقـلا عن عايده سيد على خطاب تقييم كفاءة الاداء بقطاع الخدمات رسالة دكتوراه جامعة عين شمس القاهره ١٩٧٩ .

4- G.D. Couger and N.W knapp, System Analysis Techniques (New York: John Wiley and sons, I974) p. 43.

5- S.L. Optner, Systems Analysis for Business Management (Thire ed., : New Jersey; prentice-Hall, inc., I975) , p. I5.

6- G.A. Silver and J.B. silver, Introduction to systems Analysis (New Jersey: prentice- Hall, inc.. I976) p. I4.

٧ ـ يحيى مصطفى حلمى مرجع سبق ذكــره .

٨ ـ عايده سيد على خطاب مرجع سبق ذكــره .

٩ ـ رفاعى محمد رفاعى : نحو اطار متكامل لعملية اتخاذ القرارات ـ المنظمــة العربية للعلوم الادارية ـ سلسلة الدراسات المكتبية رقم ٢٢٠ القاهره غير موضح تاريخ النشــر ص ٤٣ ـ ٤٦ .

الفصل السابع

الإدارة بالأهداف والنتائج
كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء بالنقاط الرئيسية التالية :

* مفهوم الادارة بالاهداف والنتائج .
* مميزات الادارة بالاهداف والنتائج .
* الانتقادات الموجهه لنظام الادارة بالاهداف والنتائج .
* شروط نجاح الادارة بالاهداف .
* الطرق الحديثة لتقييم الاداء .
* خطوات تطبيق نظام الادارة بالاهداف .

مفهوم الادارة بالاهداف والنتائج

اختلف الكتاب والباحثون في تعريفهم لنظام الادارة بالاهداف والنتائج وذلك حسب الزاوية التي ينظرون منها الى هذا النظام وفيما يلى عرضا لأهم هذه التعريفات .

يعرف Morrisey[1] الادارة بالاهداف بأنها " ادارة تحوى أهداف أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة كما تحوى وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الاهداف وتقييم الاداء في ضوء قياس النتائج " .

ويرى Humble[2] أن الادارة بالاهداف عبارة عن " نظام ديناميكى يربط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للاسهام ولتطوير نفسه ذاتيا " .

ومن وجهة نظر Odiorne[3] نجد أن الادارة بالاهداف هى طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤسيه معا بتحديد الاهداف العامة للمنظمة . وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الادارات وفي تقييم اسهامات أفرادها " .

ويقدم Schel[4] التعريف التالى ، الادارة بالاهداف هى نظام يسعى الى ايجاد نوع من المواءمة بين أهداف الافراد وأهداف المنظمة ورسم طرق محددة بديلة لبلوغها .

ويأكد Raia[5] أن الادارة بالاهداف هى فلسفة للادارة ـ تعكس طريقة ايجابية في الادارة وتركز على التنبوء بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاستجابة للمؤشرات والحوادث . ويضيف Raia أيضا أنها فلسفة " مهيئة للنتائج " يدور محورها الرئيسى على التغيير وعلى

تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة ، أنها فلسفة تشجع على اسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في ادارة المنظمة التي ينتمون اليها .

وفي النهاية يعتبر Mc Gregor [٦] أن الادارة بالاهداف فلسفة للادارة أكثر من كونها أسلوبا للادارة . يركز على " مفهوم التكامل والرقابة الذاتية وهو مفهوم مبني على أن المديرين في المنظمة سيوجهون أنفسهم ذاتيا ، ويراقبون أنفسهم ذاتيا في تحقيقهم لأهداف المنظمة التي التزموا بها . فان الادارة من وجهة نظره تتكون من وضع أهداف ومحاولة الحصول على التزام مهني لتحقيقها وهذا يكون مبنيا على " التكامل " تكامل أهداف المنظمة مع الاهداف الشخصية لأعضاء تلك المنظمة ، على أساس أن الاهداف الشخصية ستتحقق عندما يمارس الاعضاء جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة " .

من العرض السابق لوجهات نظر الكتاب حول تعريف الادارة بالاهداف يمكننا التوصل الى ما يلي :

١ - ليس هناك تعريف محدد لمفهوم الادارة بالاهداف حيث نظر الكتاب الى هذا النظام من عدة زوايا . فيمكن النظر اليه على أنه نظام لتحفيز الرؤساء والمرؤسين ، والمشاركة في تقييم الاداء . ويمكن النظر اليه من زاوية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة والصناعة كما يمكن النظر اليه على أنه أسلوب شامل للتطوير التنظيمي .

٢ - ان نظام الادارة بالاهداف يقوم على مجموعة من الاهداف وليس على هدف واحد ، سواء كانت هذه الاهداف للشركة ككل أو لوحدة من وحداتها أو لفرد من أفرادها .

٣ ـ أنه نظام سهل التطبيق • فالنظام ليس نظاما معقدا ولكنه فى الواقع عملية ادارية سهلة التطبيق وذات فعالية كبيرة نظرا لان الاهداف تكون محددة تحديدا دقيقا بشكل واضح المعالم وبعد دراسة متأنية بما لا يتعارض مع الواقع الفعلى والامكانيات المتاحة فمن الطبيعى أن يصاحب عملية تحديد أهداف المنظمة تركيز الانتباه نحو تطبيقها •

٤ ـ الايمان بالادارة كمنهج ديمقراطى يركز على المشاركة والتعاون فالفلسفة الاساسية لنظام الادارة بالاهداف تقوم على أساس خلق مناخ ديمقراطى داخل المنظمة • اذ تتحدد الاهداف بأسلوب الحوار الجاد بين الرؤساء والمرؤسين فى كافة المستويات التنظيمية مما يتيح فرصة هائلة للمشاركة الايجابية لجميع العاملين فى المنظمة فى تخطيط سياستها فى صورة جماعية وتحديد دور كل فرد ومسئوليته فى تحقيق الخطة •

مميزات الادارة بالاهداف:

كما ذكرنا آنفا الادارة بالاهداف نظام للادارة صمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة • ووفقا لهذا النظام يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المنظمة وعلى أساسها وأن يعبر عن هذه الاهداف بصورة تكون قابلة للقياس ، حتى يتمكن هؤلاء المديرون من تقييم أدائهم والرقابة عليها وبهذا فان نظام الادارة بالاهداف هو أسلوب يدفع المدير الى تحسين العمل حيث أنه يوفر المميزات الآتية :

(١) ان تطبيق نظام الادارة بالاهداف يؤدى الى تنمية القدرة على التخطيط لكل من الرؤساء والمرؤسين • فهى ترفع من وعى المديرين بأهداف المنظمة ، وارتباطها بأهداف

المجتمع ، كما ترتفع من وعى المرؤسين بهذه الاهداف وكيفية اختيار البدائل المناسبه لتحقيقها ٠

(٢) يعمل أسلوب الادارة بالاهداف على تدعيم التفاهم والتلاحم والاتصال بين القيادات الادارية وبين المستويات الادنى داخل التنظيم مما يتيح جوا من الرضى والتوافق فى المناخ الوظيفى بدلا من الاختلاف والتضارب فنسبا الادارة بالاهداف تحول الاهتمام عن أوجه القصور ونقاط الضعف فى المرؤوس وغيرها من الامور الحساسة بالنسبة اليه ويركز الاهتمام على تحليل الاداء والانجاز فى سبيل التعرف على القدرات الكامنة فى المرؤوسين وأوجه القوة فيهم ثم توجيهها بالشكل الذى يؤدى الى تحسين الاداء ٠

(٣) يعتمد أسلوب الادارة بالاهداف على التقويم الذاتى من جانب المرؤوسين لأنفسهم مما يؤدى الى تجنب الحساسيات الانفعالية التى يشعر بها هؤلاء تجاه أى نقد أو ملاحظة توجه اليهم من جانب رئاستهم مما يقلل من أدائهم ولو بحسن نيه ٠ والى جانب ذلك يعمل أسلوب الادارة بالاهداف على تعميق نظرة المرؤسين الى أنفسهم وتديرهم فى نتائج انجازاتهم الماضية ومقارنتها بما تتوقعه الرئاسات منهم ٠

(٤) ان أسلوب الادارة بالاهداف يسهل عملية الاشراف والرقابة داخل المنظمة ٠ فعندما يتفق الرؤساء والمرؤسين على أهداف واحدة يشعر المرؤسين بالمسئولية ويأخذون على عاتقهم مهمة تحقيق الاهداف التى اشتركوا فى تحديدها مما يؤدى الى تسهيل مهمة الرؤساء فى الاشراف والرقابة ٠

(٥) يساعد نظام الادارة بالاهداف على حل المشكلات التى يمكن أن تحدث فى المستقبل فمن خلال المناقشة المستمرة بين الرؤساء والمرؤسين يتم تحديد المعوقات الرئيسية التى من المحتمل أن تعوق تحقيق الاهداف ومن ثم التغلب عليها مما يؤدى الى تحسين أداء المنظمة الحالى والمستقبلى ٠

(٦) ان نظام الادارة بالاهداف يقوى ويدعم من نظم الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين مما يؤدى الى تحسين وجهات نظر الادارة تجاه العاملين ووجهات نظر العاملين تجاه الادارة ٠

(٧) ان استخدام أسلوب الادارة بالاهداف يشجع العاملين على الابتكار والتجديد ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية والخارجية نتيجة لتقديم المنتجات الجديدة والتى عادة ما تكون نتيجة طبيعية لقدرة الفرد على الابتكار والتجديد ٠

(٨) ان وضوح الرؤية عندما تحدد الاهداف بوضوح وتنشر على الكافة سوف يحد من التصارع والتضارب بين الادوار التى يقوم بها الافراد ٠

(٩) ان أسلوب الادارة على أساس الاهداف والنتائج يعمل على تنمية العاملين وتطويرهم ذاتيا مما يؤدى الى حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة والمحدودة ٠

الانتقادات الموجهة لنظام الادارة بالاهداف

على الرغم من المزايا السابقة التى يمكن أن يحصل عليها من

تطبيق نظام الادارة بالاهداف، فان النظام لا يخلو من مجموعة انتقادات أهمها :

(١) ان تطبيق نظام الادارة بالاهداف يتطلب وقتا طويلا من الافراد من أجل استيعابه وفهمه ثم البدأ في تطبيقه ٠

(٢) صعوبة وضع معايير دقيقة والتي يتم بناء عليها قياس الاداء ٠

(٣) ان نظام الادارة بالاهداف يركز بدرجة أكبر على أداء الفرد أكثر من الاتجاه نحو الجماعة ، مما يؤدى الى نوع من المنافسة الحادة بين الافراد والتي قد تؤدى الى نتائج سلبية تؤثر على الاداء بصفة كلية ٠

(٤) ان تطبيق نظام الادارة بالاهداف قد لايلقى التأييد والدعم الكافي من المسئولين داخل التنظيم لما قد يسببه لهم من تفتيت لبعض سلطاتهم وتضاؤ لها وخشيتهم أيضا من مطالبة مرؤسيهم لحقوقهم في حالة تطبيق النظام بكفاءة وفعاليه ٠

(٥) ان النتائج التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام الادارة بالاهداف قد تستغرق وقتا طويلا مما يؤدى الى تجنب المسئولية ٠

(٦) ان تطبيق نظام الادارة بالاهداف يحتاج الى استثمارات مادية وبشرية قد تعجز المنظمة عن الوفاء بها مما يعوق من تحقيق الاهداف ٠

شروط نجاح الادارة بالاهداف: (٧)

عمد بعض الباحثين الى ايراد شروط خاصة يجب توافرها لكى

يتمكن الفرد من الاسهام بنصيبه في تحقيق الاهداف المرسومة وفيما يلي سنناقش كل شرط من هذه الشروط على حده .

١ ـ يجب أن يكون تفويض السلطات بقدر الهدف

Delegation by objective

والمقصود هنا أن السلطة يجب أن تكون بقدر المسئولية وعليه ينبغي أن نأخذ في الاعتبار عند تحديد هدف معين لبعض الاشخاص أن يمنح من السلطات ما يكفي لانجاز مهامه ولا يحاسب الا بقدر التزامه بمسئوليته في التنفيذ .

٢ ـ يجب أن يعطى الشخص حرية كاملة في التصرف

Freedom to act

بعد تحديد الهدف المراد الوصول اليه في فترة زمنية معينه ، يجب أن تعطى للفرد الحرية الكامله في تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك الهدف سواء كانت هذه الوسائل تتخذ الشكل المادى أو البشرى مثال زيادة الاموال المستثمرة في المنتجات الجديدة أو تعيين أفراد جدد لديهم القدرة على الابتكار والتجديد .

٣ ـ يجب تحديد معدلات مناسبه لتقييم النتائج

Verifiable Results

وهنا يجب ترجمة النتائج المتوقعة الى معدلات أداء يمكن قياسها . فالاهداف المحددة في شكل غامض يصعب تحقيقها بسهولة . فهناك فرق كبير في القول أن هدف الشركة " هو تحسين الانتاجية " وبين القول أن هدف الشركة هو رفع معدلات الانتاج الى ١٠٠ ٪ أو تخفيض نسبة المعيب الى ١٪ ففي الحالة الاولى نكون قد رسمنا صورة واقعية لنوع ومقدار الاهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها خلال السنه .

٤ ـ يجب توضيح خطوط الاتصال بين المستويات الادارية

Clear Communication Channels

ان تحديد الهدف وتفويض السلطات ووضع معدلات أداء تتم من خلالها عملية القياس يستتبع بالضرورة وجود نظام اتصال فعال بين جميع العاملين وذلك بهدف الوصول الى الاهداف المطلوب تحقيقها .

٥ ـ يجب أن تكون المسئولية مشتركه

Shared Responsibility

ان مسئولية تحقيق الاهداف يجب أن تكون مسئولية تضامنية لا يسأل عنها فرد بعينه الا بالقدر الذى فرط فى انجاز نصيبه المحدد من الاهداف . ومشاركة المسئولية تستهدف بث روح المشاركة الجماعية والانتماء بين العاملين وخلق الارتباط المتكامل لنجاح الاعمال .

٦ ـ يجب أن تكون المساءلة شخصية

Personal Accountabilty

ولتحقيق الفعالية من مبدأ تضامنية المسئولية فلابد من مقابلتها بالمساءلة أو المحاسبة الشخصية حتى يكون الفرد مسئولا أمام رئيسه المباشر وأقرانه فى تحقيق نصيبه من العمل المشترك . وهذا يعنى أن الفرد لا يعاقب أو يكافأ الا بالقدر الذى حققه من الاهداف الكلية أو ما فشل فى تحقيقه وهو نوع من العدالة يجب أن يسود منظمات الاعمال .

<u>خطوات تطبيق نظام الادارة بالاهداف</u>

يمر تطبيق نظام الادارة بالاهداف بعدة مراحل هى (٨)

١ ـ التهيئـة .

٢ ـ التركيز على التغيير وبصفة خاصة الجانب الانساني .

٣ ـ تحديد أهداف المنظمة .

٤ ـ تحديد مؤشرات الاداء لكل هدف من أهداف المنظمة .

٥ ـ تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للاداء .

٦ ـ وضع استراتيجيات جديدة لتحسين الاداء .

٧ ـ التطبيق .

٨ ـ متابعة النظام .

التهيئـه :ـ

ليس من المعقول ادخال نظام الادارة بالاهداف في أي منظمة دون احداث التهيئة المناسبه لادخال النظام . فالنظام يحوي معه درجات مختلفة من التغيير يجب أن يتم تهيئة كل الافراد داخل التنظيم لتقبلها والالمام بها .

ان الهدف من التهيئة هو ايجاد نوع من الاحساس عند الاشخاص داخل المنظمة بكل أو بعض العوامل التاليه :ـ

ـ اقتناع الافراد بأن الاساليب الحاليه والمطبقة في بيئة العمل غير ملائمة لتحقيق أهداف المنظمه .

ـ اقتناع الافراد بضرورة اتخاذ اجراء عملي لتحسين أداء العمل الحالي .

ـ اقتناع الافراد بالفوائد التي سوف تعود عليهم من عملية الاصلاح .

ـ اقناع أكبر قدر ممكن من الافراد داخل المنظمة بالاشتراك في الاجتماعات الاولى قبل ادخال النظام .

التركيز على التغيير وبصفة خاصة الجانب الانسانى

وهنا يجب أن يكون لدى الادارة العليا داخل المنظمة اتجاهات ايجابية نحو التغيير. فلابد أن يكون لدى طبقة المديرين داخل المنظمة ايمانا راسخا بأن نظام الادارة بالاهداف يحقق بعض أو كل ما يأتى :-

- زيادة كفاءة المنظمه.
- العمل بروح الفريق.
- خلق بيئة ديمقراطية تقوم على المشاركة فى اتخاذ القرار.
- التفويض الحقيقى للسلطات.
- مرونة التنظيم.
- خلق روح الابتكار والتجديد داخل المنظمه.
- التركيز على العلاقات الانسانية أكثر من العلاقات الوظيفية.

وهنا نجد أن أهم جانب فى عملية التغيير هو الجانب الانسانى والذى يشمل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الشخصى والتفضيلات الشخصية بالنسبة للترقى والقدرات الفكرية والعاطفية للأفراد.

ولذا فإن اهمال الجانب الانسانى فى احداث عملية التغيير قد يؤدى الى ضياع فى الوقت والجهد والتكلفه بشكل يعوق من تحقيق الاهداف المنشودة من أى تغيير.

تحديد أهداف المنظمه

تعتبر الاهداف بمثابة مبادئ عامه يلزم الاسترشاد بهما فى اتخاذ القرارات الادارية. وتحقيق الاهداف يمثل المطلب النهائى الذى تسعى ادارة المشروع الى تحقيقه ولهذا السبب

أكد الكتاب على ضرورة وضع أهداف محددة تكون قابلة للقياس الكمي على أن يوضع توقيت زمني لتحقيقها كما يجب اعادة النظر فيها خلال مرحلة التنفيذ ، وأن تتصف بالوضوح بحيث لا يكون هناك أى ليس فى فهمها من قبل الافراد العاملين بالمنظمة ، وأن ترتبط بالاهداف الشخصية لهؤلاء العاملين ضمانا لحسن التعاون ، وأن تنسق مع الاهداف القومية والقيم الاخلاقية السائدة بالمجتمع وان تتناسب مع نوع العمل المطلوب القيام به .

بمعنى آخر ان تحديد الاهداف يستلزم توافر مجموعة من الاسس أهمها .

١ ـ أن تكون الاهداف واضحة .
٢ ـ أن تكون سهلة الفهم والتحقيق .
٣ ـ أن تتناسب مع امكانيات الشركة المادية والبشرية .
٤ ـ أن يحدد برنامجا زمنيا لتحقيقها .
٥ ـ تحديد كيفية تحقيق هذه الاهداف .

ولقد كان هدف تعظيم الربح هو الهدف الرئيسى الذى تسعى منظمات الاعمال الى تحقيقه كما هو الحال فى النظرية الاقتصادية .

الا أن هدف تعظيم الربح كهدف أولى تسعى ادارة الشركة الى تحقيقه كان محل نقد وهجوم من جانب العديد من الكتاب فنجد Pikering على سبيل المثال يؤكد على أن مفهوم تعظيم الربح مفهوم غامض ويصعب تحقيقه فى الواقع العملى ، بالاضافة الى أن التركيز على تحقيق الربح فى الاجل القصير دون الاجل الطويل قد يكون على حساب تفضيلات المستهلك

علاوة على اهماله للفرص التسويقية التى قد تظهر مستقبلا .(٩)

وتمثل دراسة (١٠) Hitch & Hall نقدا آخر لهدف تعظيم الربح فلقد قام كلا منهما بفحص الاهداف الرئيسية لثمانية وثلاثون شركة فى بريطانيا وتوصلوا الى أن تعظيم الربح فى الاجل القصير ليس هو الهدف الرئيسى الذى تسعى الشركات الى تحقيقه بل هناك أهداف أخرى لا تقل فى أهميتها عن تعظيم الربح .

وفى رأى كل من (١١) March & cyert نجد أن أهداف الشركة تتمثل فى أهداف تتعلق بالانتاج ، والمخزون ، والبيع والربحية وكل هذه الاهداف ترتبط بعضها بالبعض الاخر .

وهنا نجد أن صعوبة تحقيق هدف تعظيم الربح قد يرجع الى سبب أو لآخر من الاسباب الرئيسية التاليه :

١ ـ يشير الواقع العملى الى أنه يصعب على ادارة الشركة اختيار البديل المناسب الذى يمكنها من تعظيم الربح وبصفة خاصه اذا كانت هذه الشركه ذات حجم كبير أو لا يتوافر لديها بيانات ومعلومات كافية عن السوق الذى تعمل فيه .

٢ ـ أن هناك حالة من عدم التأكد عن موقف الشركة الحقيقى فى السوق كنتيجة لأى قرار تقوم باتخاذه .

٣ ـ حتى لو توافرت البيانات والمعلومات الكافية لدى متخذى القرار فما زال هناك مشكلات تنظيمية متعددة قد تواجه الشركة فى سبيل تعظيم الربح .

٤ ـ هناك شبه اتفاق بين كتاب الادارة على صعوبة فهم المشكلات التى تحتوى على عدد كبير من المتغيرات والعلاقات

وعلى الرغم من ذلك الهجوم المتزايد على هدف تعظيم الربح فما زال هناك تأييدا وتبريرا له من جانب بعض الكتاب فنجد Baldwen (١٢) على سبيل المثال يصرح بوجود مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتى قد تؤثر على طبيعة العمليات الانتاجية فى المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه ولهذا فان تحقيق الربح يعتبر أمرا هاما كوسيلة لتمويل المشروع ، ومؤشرا على أداء الادارة ، وكوسيلة لوفاء الشركة بالتزاماتها تجاه أصحاب رأس المال .

وفى نفس الوقت يرى كل من (١٣) Hughes & Davies أن تعظيم الربح يعتبر هدفا ضروريا لتمكين الشركة من تحقيقها لأهدافها الأخرى كفرض سعر منخفض أو منح أجور مرتفعة أو تصميم منتج ذو جودة عالية .

وتشير خبرة المؤلف العملية فى الصناعة البريطانية والمصرية الى مجموعة الاهداف التالية كأهداف رئيسية تسعى الشركة الى تحقيقها والتى قد تختلف عن هدف تعظيم الربح .

١ ـ قد ترغب الشركة فى بيع منتجاتها بسعر - مناسب للمستهلك

٢ ـ قد ترغب الشركة فى تجنب أى اجراء قانونى يصدر ضدها بسبب احتكارها للسوق .

٣ ـ زيادة نصيب الشركة من السوق وتحقيق معدلات نمو أكبر حتى لو كان ذلك على حساب الربحية .

٤ ـ قد ترغب الشركه فى كسب تأييد الرأى العام .

٥ ـ الوفاء بأخلاقيات العمل المتعارف عليها فى بيئة الاعمال .

٦ ـ ان هدف الشركه قد يكون المحافظة على بقائها واستمرارها فى السوق .

٧ ـ تحقيق علاقة طيبة مع العاملين داخل المشروع •

٨ ـ بناء شهرة وانطباع حسن فى نظر العميل بدلا من تعظيم الربح •

ويوضح جدول رقم (٧-١) قائمة أخرى من الاهداف كما حددها كل من Lamb & Vernon حيث يمثل هدف الربح جزءا صغيرا فى هذه القائمه •

وبعد هذا العرض البسط للاهداف التى يجب أن يسعى العاملين الى تحقيقها يمكن القول أن هدف تعظيم الربح فى الاجل القصير لا يمكن اعتباره الهدف الرئيسى الذى يجب أن تسعى منظمات الاعمال الى تحقيقه من خلال نظام الادارة بالاهداف ، بل فى رأيى الشخصى لا يمكن اعتبار الاهداف الاخرى فى المرتبة الثانية من الاهمية حيث أن الاهمية النسبية لكل هدف من هذه الاهداف يختلف من منظمة الى أخرى حسب طبيعة عملها والسوق الذى تقوم بخدمته •

تحديد مؤشرات الاداء

بعد تحديد الاهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها تكون الخطوة الثانية هى وضع مؤشرات للاداء وفيما يلى نموذج للمؤشرات التى يمكن الاستناد عليها لقياس الاهداف

- نصيب الشركه من السوق •
- قيمة المبيعات •
- كمية المبيعات •
- التكلفه •
- كمية الصادرات •
- كمية الانتاج •

جدول (٧١ - ١)

	الهدف
١	تعظيم الربح في الاجل الطويل .
٢	تعظيم الربح في الاجل القصير .
٣	النمو .
٤	جذب المستهلك .
٥	كسب مركز القيادة في السوق .
٦	عدم تشجيع المنافسين على دخول السوق .
٧	كسب ولاء الوسطاء .
٨	تجنب زيادة الطلب .
٩	تكوين شهرة للشركة في السوق .
١٠	كسب ثقة المنافسين .
١١	المساعدة في زيادة مبيعات بعض السلع .
١٢	عدم تشجيع الآخرين على تجزئة الاسعار .
١٣	الترويج للمنتج .

Source : R . Vernon and W . Lamb , The pricing Function : A Pragmatic Approach , D C Heath and company , London , 1976 , P.77

- جودة الانتاج ٠
- عدد شكاوى العملاء ٠
- منتجات الشركه مقارنة بالمنافسين ٠
- أسعار الشركه مقارنة بالمنافسين ٠
- درجة رضاء العاملين ٠
- رضاء المستهلك عن السلعه ٠
- معدل دوران العماله ٠
- مقدار الاموال المستثمرة فى البحوث والتطوير ٠

تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعه

بعد تحديد الاهداف ومؤشرات أداء تلك الاهداف تكون الخطوة التالية هى تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعة لأداء المنظمه ٠

وتعرف القوى المعوقه بأنها مجموعة العوامل التى تحول دون تحقيق الشركة الى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة ٠

بينما تعرف القوى الدافعة بأنها مجموعة العوامل التى تساعد الشركه فى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة ٠

وفيما يلى نموذج لبعض القوى المعوقة والقوى الدافعه كما حددتها دراسة استكشافية قام بها الكاتب فى قطاع الجمارك المصرية ٠

القوى المعوقـــه

١ - القيود الناتجه عن التشريعات والقوانين ٠
٢ - التغيرات المستمره فى القانون الجمركى ٠
٣ - التغيرات المستمرة فى سياسة الاعفاءات المتعلقة بالجمارك ٠
٤ - عدم توفير النظام التعليمى بالجامعات للقوى العاملة المناسبة للعمل الجمركى ٠

٥ ـ عدم توافر الاعتمادات المالية المناسبة للانفاق على أوجه النشاط الجمركى .

٦ ـ تعيين أفراد غير قادرين على العمل .

٧ ـ خطوط السلطة داخل القطاع الجمركى غير واضحه .

٨ ـ الاقتراحات الجيدة لا تؤخذ بجدية من قبل الادارة الجمركية .

٩ ـ عدم وجود سياسة لبناء صف ثان من المديرين .

١٠ ـ ان الادارة الجمركية لا تقضى وقتا كافيا فى التخطيط للمستقبل .

١١ ـ الوظائف الجمركية غير محددة بدقه .

١٢ ـ عدم وجود تفويض كاف للصلاحيات .

١٣ ـ عدم الاهتمام الكافى بالانشطة التدريبية .

١٤ ـ ضعف سياسة الحوافز المطبقة بالجمارك .

١٥ ـ عدم تشجيع الافراد على الابتكار والتجديد .

١٦ ـ افتقار الجمارك للعمل بروح الفريق .

١٧ ـ عدم معرفة الافراد بالاعمال المطلوب منهم انجازها .

١٨ ـ ارتفاع معدل الدوران بالمصلحة .

١٩ ـ ان التنظيم الجمركى يعكس معايير قديمه تحتاج الى تحديثها .

٢٠ ـ تركيز سلطة اتخاذ القرارات فى أيدى الادارة العليا .

٢١ ـ استخدام الروادع أكثر من الحوافز .

٢٢ ـ عدم وجود سياسة عادلة لتنقل العاملين بين الادارات المختلفه داخل القطاع الجمركى .

٢٣ ـ لا تحاول الادارة الجمركية تنمية الافراد لشغل وظائف أعلى .

٢٤ ـ عدم الرغبة فى تحمل أى نوع من المخاطره .

٢٥ ـ لا يوجد تجانس بين أهداف العاملين وأهداف المنظمه .

٢٦ ـ افتقار القياده للمهارات الاداريه .

٢٧ ـ ليس لدى الافراد بالمنظمة الرؤية السليمة لكيفية تقييم أعمالهم .

٢٨ ـ عدم وجود سياسة فعالة لتطوير الخدمات الجمركية ٠

٢٩ ـ عدم اعلام الجمهور ببعض الارشادات الجمركية ٠

٣٠ ـ عدم وجود سياسة فعاله لمكافأة الجهود الاستثنائية ٠

٣١ ـ ان بعض المناطق الجمركية بها أفراد تزيد عن طاقاتها ٠

٣٢ ـ عدم استخدام الحاسب الآلى بالجمارك بشكل فعال ٠

القوى الدافعه

هى كل العوامل التى تعمل فى اتجاه مضاد للقوى المعوقة مثل :

١ ـ مكانة المنظمة بالمجتمع ٠

٢ ـ ولاء العاملين لبعض المناطق الجمركية ٠

٣ ـ مكافآت ضبط الجواهر المخدرة ٠

٤ ـ فرصة تعرف العاملين على بعض الشخصيات الهامة بالمجتمع ٠

٥ ـ تحقيق الاشباع الذاتى لدى العامل من الوظيفة ٠

٦ ـ توزيع الزى الرسمى على العاملين بالمنظمه بالمجان ٠

٧ ـ اعطاء العاملين فرصة السفر الى الخارج للتعرف على الانظمة الجمركية بالبلدان الاخرى ٠

تحديد استراتيجيات عمل لتحسين الاداء

بعد أن يتم تحديد القوى المعوقة التى تحد من قدرة المنظمة فى تحقيق أهدافها والقوى الدافعه التى تعمل على التأثير فى تلك المعوقات مما يؤدى الى تحقيق تأثيراتها السلبية على أداء العمل وتخفيض الاهداف المنشودة تكون الخطوة التالية هى رسم الاستراتيجية وبرامج العمل اللازمة لايجاد نوع من التوازن بين القوى المعوقة والقوى الدافعة بما يحقق تحسين الاداء بشكل فعال ٠

وفيما يلي بيان ببعض الاستراتيجيات المقترحة لتحسين الاداء بالمنظمة :

القوى المعوقة	الاستراتيجية
اللوائح والقوانين المنظمة للعمل	تطوير اللوائح والقوانين بما يخدم المتعاملين مع المنظمة وتحقيق أهدافها .
اختلال الهيكل التنظيمي	وضع هيكل تنظيمي فعال يتميز بالمرونة وتشجيع الافراد على الابتكار والتجديد من خلال انفتاحه على البيئة . وغالبا ما يتم ذلك من خلال التعرف على الهيكل الحالي لمعرفة سلبياته ثم تكليف الاجهزة المتخصصة لوضع الهيكل المناسب للظروف المتغيرة السائدة بالسوق .
عدم فعالية التخطيط	وضع خطة فعالة من خلال ادارة التخطيط بحيث يشترك كل الافراد في مناقشتها والموافقة عليها قبل تنفيذها .
خلل في القوى البشرية الموجودة داخل المنظمة	محاولة الاستفادة من القوى البشرية العاملة داخل التنظيم بما يضمن تحقيق الاهداف المنشودة ويتطلب وضع سياسة فعالة لتخطيط القوى العاملة واختيار الافراد على أسس علمية رشيدة ثم تدريبهم واعطائهم الحافز المناسب بناء على وجود نظام فعال لتقييم الاداء .
الاتصالات	وضع نظام فعال للاتصالات بما يؤدي الى نقل المعلومات وتدفقها بين أجزاء التنظيم المختلفة سواء تحقق ذلك من خلال الاتصال الشفهي أو غير الشفهي .

الاستراتيجية	القوى المعوقة
العمل على تحديد احتياجات المستهلك بدقة كافية من خلال القيام بوظيفة بحوث التسويق داخل المنظمه والتى تتطلب من الباحث استخدام الاسلوب العلمى فى تحديد المشكلات التى تواجه المنظمه ثم اجراء الدراسات الاستكشافيه والميدانية والتى يتم من خلالها تحديد الاحتياجات الفعلية للعملاء .	عدم تحديد احتياجات المستهلك بدقة
تقسيم السوق الكلى الى شرائح وقطاعات ثم اختيار القطاع الذى يتميز بعدم وجود منافسة حاده ومحاولة خدمته بأعلى كفاءة ممكنه .	عدم قدرة الشركه على تغطية السوق
وضع سياسة فعالة لتطوير المنتجات الجديدة يكون هدفها الاساسى هو انتاج سلعة جديدة ذات جودة عالية مع توفير كافة التسهيلات اللازمة للوصول الى ذلك الهدف سواء كانت مادية أو بشرية .	انخفاض جودة المنتج
عدم اتباع سياسة واحدة فى تسعير المنتجات بل لابد أن تكون هناك استراتيجيات سعرية مختلفه فقد تكون الاستراتيجية على أساس حاجات العملاء أنواع المنافسة السائدة بالسوق أو مقدار الطلب السائد بالسوق .	سياسة الاسعار

القوى المعوقه	الاستراتيجيه
عدم دراية المستهلك بوجود السلعه بالسوق	وضع استراتيجيه ترويجية فعالة يكون هدفها جذب المستهلك والتأثير فيه واعلامه بوجود السلعة على أن تستخدم فى هذه الاستراتيجية كافة الاساليب الترويجية من اعلان وبيع شخصى وتنشيط للمبيعات بالاضافة الى تأكيد دور العلاقات العامه.
منافذ التوزيع	استراتيجية جديده للتوزيع تأخذ فى الاعتبار احتياجات السوق والعملاء ومحاولة المفاضلة بين التوزيع المباشر وغير المباشر من حيث مساهمة كل منهم فى تحقيق أهداف الشركة مع منح العملاء حوافز مجزيه لتشجيعهم على زيادة مبيعات الشركه.
خدمات ما قبل وبعد البيع	وضع استراتيجية تسويقية تأخذ فى الحسبان الخدمات التى يحتاجها المستهلك قبل وبعد عملية البيع مع توفير مراكز خدمات بيعية فى جميع المناطق التى يتواجد فيها مستهلك السلعه.
المنافسون	تحليل المنافسين وتحديد عددهم فى السوق وحجم كل منهم مع دراسة السياسات التسويقية لكل منهم على من فيه حيث بحوث التسويق تقسيم السوق الكلى الى شرائح وقطاعات تطوير منتج جديد ، سياسات الاعلان والترويج ، منافذ التوزيع ، خدمات ما بعد البيع.

القوى المعوقة	الاستراتيجية
العمل الفردى	وضع استراتيجية يكون هدفها التركيز على العمل الجماعى وذلك من خلال تطبيق بعض الاساليب الادارية التى تشجع على العمل الجماعى بين الافراد مثل العصف الذهنى وحلقات تطوير الجودة .
الانتاجية	وضع استراتيجية لتطوير الانتاجية تقوم على أساس استخدام أساليب الانتاج السهلة والبسيطة مع تحديث الآلات المستخدمة داخل المصنع ودراسة طرق صيانتها .
الحكومة	وضع استراتيجية لتأييد دور الحكومة فى الاعمال التى تؤديها الشركة وذلك من خلال تحديد أهم المجالات التى تستطيع الحكومة المساهمة فيها داخل بيئة العمل ورفع ذلك للمسئولين .
الولاء	استراتيجية هدفها الاساسى هو تغيير اتجاهات العاملين تجاه المنظمة حتى تتحول اتجاهاتهم السلبية الى اتجاهات ايجابية وغالبا ما يتم ذلك من خلال البرامج التدريبية والتثقيفية داخل وخارج المنظمة .

التطبيـــق

بعـد تحديـد الاستراتيجيـة المناسبـه للتغلب على القـوى المعوقـه داخـل المنظمـه تكـون الخطـوة التاليـة مباشـرة هـى تولى عمليـة التطبيـق فالعـبرة بنجـاح النظـام تعتمد الى حـد كبير على تطبيـقـه بالكفـاءة والفعاليـة المطلوبـه ٠

متابعـة تطبيـق النظـام فى الواقـع العملـى :

باعتبـار أن نظـام الادارة بالاهـداف يعتبر نظـاما جديـدا فمن المتوقـع أن تحـدث بعض المشكلات عنـد التطبيـق الامـر الـذى يتطلـب من الافـراد القائمـين بعمليـة التطبيـق وضـع حلـول لهـذه المشـكلات بمـا يضمـن التطبيـق العلمـى للنظـام ومن ثـم تحقيـق أهـداف المنظمـة والعاملـين ٠

I- Morrisey, Management by objectives and Results, Mossachusets: Addis-on - We sley publishing Company I970.

2- Humble, J., Management by objectives, London : Mc Grow - Hill, I970.

3- Odiorne, George, Management by objectives, London, I970.

4- Schel, Management by Results, N.Y Mc Grow - Hill, I96I P 3I.

5- Raia, A, Managing by objectives, England I974.

6- Mc Gregor, D., The human side of Enterprise N.Y; Mc Grow - Hill, I960 P. II.

٧ ـ عثمان خيرى ـ الادارة بالاهداف ، المنظمة العربية للعلوم الادارية القاهره أغسطس ١٩٧٥ ، ص ١٠ ـ ١١ .

٨ ـ سمير الشيخ ـ المفاهيم الاساسية لنظام الادارة بالاهداف والنتائج المركز العربى للتطوير الادارى ، ندوة الإدارة العليا ١٩٨٢ ص ١٨٢ .

٩ ـ توفيق محمد عبد المحسن التسويق ـ مدخل عملى لتحسين أداء الصناعة المصرية ، دار النهضة ١٩٨٧ ص ٢٠٢ .

IO- R.T. Hall and C.J. Hitch, Price policy and procedure Harcourt, Brace & World inc, New York, I966.

II- R.M Cyert and T.G Morch, Organisational factor in the theory of oligopoly, the Quarterly Journal of Economics, Feb 1956, pp 40 - 43.

I2- Baldwin, the Motives of Managers Environmental restraints and the managerial Enterprise, Quarterly Journal of Economics 78., 1964 p 238.

I3- J.R. Davies andS hughes pricing in practice, Heineman Educational Book Ltd, London, 1982, P. 9.

الفصل الثامن

المراجعة الإدارية كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يلم القارىء بالنقاط الرئيسية التالية :

* تعريف المراجعة الادارية .
* مزايا المراجعة الادارية كمدخل لتقييم الاداء .
* الفرق بين مراجعة الادارة ومراجعة الحسابات .
* من يقوم بالمراجعة الادارية ؟ .
* المراحل المختلفة لتنفيذ المراجعة الشاملة .

تعتبر المراجعه الاداريه احد المداخل الرئيسيه التى استخدمت فى تقييم الاداء الكلى للمنظمه • ولقد زاد الطلب على استخدام هذا المدخل فى السنوات القليله الماضيه نتيجه لزيادة عدد المنظمات وكبر حجم اعمالها فى الاسواق المحليه والدوليه •

ويعتبر جاكسون مارتنديل J. MATTNDELLE (1) من الاوائل الذين استخدموا هذا الاسلوب حيث يرى ان المراجعه الاداريه هى اجراء للاختبار والتحليل والتقدير المنسق للاداء الكلى للاداره وان الهدف منها هو قياس جوده الاداره لخدمه الافراد اصحاب المصلحه المتعلقين بالمشروع (المستثمرين ، العاملين ، المستهلكين ..... الخ)

وفى رأى ليونارد Leonard (2) نجد ان المراجعه الاداريه عباره عن الفحص والاختبار الكامل للهيكل التنظيمى للمنظمه او لاحد أقسامها ، واختبار الخطط والاهداف ووسائل التشغيل ومدى استخدام المنظمه للعناصر الانسانيه والماديه بها "

ويعرفها كاتب اخر بأنها الدراسه الانتقاديه للنشاط الادارى بأكمله فى المنظمه بقصد الكشف عن نقط الضعف فيه بغيه احداث التحسينات قبل فوات الاوان "

مما سبق يتضح ان المراجعه الاداريه عباره عن سلاح فعال تستخدمه اداره المشروع فى كشف الاخطاء قبل وقوعها ومن ثم فهى اداه مانعه للاخطاء فى غالبيه الاحيان ، وهى ايضا وسيله لضغط

الانحرافات عن الخطه (الفرق بين التخطيط والتنفيذ) ومن ثم اسلوب لزياده فعاليه سياسات الاعمال والاداره وتطوير العمل وترشيد الاداء - فهى منهج متكامل لمراجعه المنظمه والسياسات وطرق واجراءات العمل والاجراءات الماليه فى الاستثمار والتمويل وتقييم المركز المالى والممارسه العمليه فى مجال شئون العاملين والتسهيلات الماديه والتسويقيه وعلاقه المنظمه بالبيئه والتجديد والابتكار والسلوك التنظيمى وغيرهما (٣)

فاذا كانت الصوره العامه للمراجعه المحاسبيه مقيدة بنشاط المحاسبه وتدقيق الحسابات نجد ان المراجعه الاداريه نشاط كلى للمنظمه من تسويق وانتاج وتمويل وافراد وعلاقات عامه وبحوث وتطوير من هنا بدأت تظهر وظيفه المراجعه الاداريه كمدخل شامل على عكس المراجعه المحاسبيه كما يوضحها الجدول رقم (٨ - ١)

ومن هنا يتضح ان تطبيق نظام المراجعه الاداريه كمدخل لتقويم الاداء الكلى للمشروع يحقق مزايا هامه للاداره منها :

(١) ان التقييم يشمل أوجه النشاط المختلفه بالمنشأه ولا يغفل شيئا منها .

(٢) ان التقييم يتم على اساس الدراسه الفعليه والبيانات الميدانيه ومن ثم فهو يعكس حقيقه ما يجرى فى المنشاه .

(٣) ان هذا الاسلوب يمكن تطبيقه بواسطه مديرى الادارات أو الاقسام كل فى المجال الذى يخصه .

جـدول (٨-١) الفرق بين مراجعه الادارة ومراجعه الحسابات

معايير المقارنـــه	مراجعـــه الادارة	المراجعـــه الماليه والحسابات (تدقيـق الحسابـات)	الملاحظات
١ ـــ الشمـــول	شاملـــــــــه	نوعيـــه وقد تـتم بالعينات	تضم المراجعه لادارة ومراجعه الحسابات •
٢ ـ الدوريـه	خـلال العام ونهايته	بعد اعداد الحسابـات الختاميـــــه •	تخدم نتائـج المراجعـــه الاداريه عليا التدقيـــق
٣ ـ مجال التطبيق	جميع انشطه الاعمال ووظائـف الادارة	المعاملات الماليه الملموسه	
٤ ـ الهـدف	مراجعه تفصيليــه لتحسين النتائـج	للتدقيق لاغراض داخلية وخارجيه قانونيـــه •	
٥ ـ المسئوليـه	الادارة العليـــا	اداره الحسابات والمراجعه	
٦ ـ مشاركه الادارات	تتم المشاركه بـــين المستويات المختلفـه	الحسابات مع المراجـع الخارجـــى •	
٧ ـ توازن الاهداف	مضمونـــة	اهداف ربحية ومالية فقـط	
٨ ـ مصدر السلطه	داخليه عليـــا	خارجيــه / مراقب الحسابات	

معايير المقارنه	مراجعه الاداره	المراجعه الماليه والحسابات (تدقيق الحسابات)	الملاحظات
٩ ـ التكلفه	تبررها الفوائد	غالبا ما تكون مرتفعه	
١٠ ـ المراجع	داخلى أو خارجى أو معا	خارجى	
١١ ـ التوقيت	يمكن ان تتم فى اى وقت	لا تتم الا بعد انهاء الحسابات الختاميه .	
١٢ ـ درجه التركيز	على الوسائل والنتائج الملموسه والغير ملموسه (السلوكيه)	على النتائج الماليه النهائيه	
١٣ ـ درجه الاهتمام بالبيئه المؤثره	عاليه	منخفضه	
١٤ ـ الاهتمام بالتفاصيل	متوفره	تركز على النتائج الكليه	
١٥ ـ نوع المراجعه	مانعه	مصححه للخطأ	
١٦ ـ الطابع	ادارى شامل	قانونى نوعى	
١٧ ـ درجه المراجعه	تراجع الاداره العليا	تراجع الحسابات الختاميه	
١٨ ـ تهتم بالسبب	تهتم بالاسباب لتحسين النتائج .	تهتم بالنتيجه اساسا	
١٩ ـ درجه الانتشار والتطبيق	محدود	واسع الانتشار	

المصدر : د فريد زاغب النجار ، المراجعه الاداريه ، اسلوب متكامل لمرا
الاداره ، برامج التنميه الاداريه ، ندوه الثـ
والتابعه ، المركز العربى للتطوير الادار
القاهره ١٩٨٢ ص ١١ ، ٨٢ .

(٤) ان التقييم وان كان يعطى تقديرا عاما لاداء المنشأة الا انه يوضح أيضا نقاط الضعف والتميز فيها ومن ثم يساعد على تحديد أولويات الاصلاح والعلاج .

(٥) ان نظام التقييم المقترح يتلافى العيوب التى تنشأ من استخدام أساليب جزئية مثل تقييم أداء الافراد أو تحليل النسب المالية التى تركز على جوانب المشروع الاخرى .

ولتحقيق تلك الفوائد يحتاج نظام المراجعة الادارية مجموعة من المتطلبات الاساسية والتى نجملها فيما يلى : (٤)

١ ـ ضرورة اعتراف وقبول الادارة العليا لفاعلية وأهمية مراجعة الادارة .

٢ ـ تعريف فريق العاملين بالمنظمة بالمعايير والمعدلات المستخدمة فى اسلوب مراجعة الادارة وقبول جميع الافراد لهذه المعايير .

٣ ـ مناقشة الافراد المعنيين فى نتائج المراجعة بغرض تحسين الاداء واعادة توجيه الموارد وتصحيح المسارات المطبقة .

٤ ـ ضمان التنسيق بين أدوات المراجعة وأهمية كل أداة من خلال مشاركة مندوبين عن الادارات المختلفة فى المشروع أو المنظمة .

٥ ـ توزيع نسب أهمية كل عنصر (مجال مراجعة) بالمشاركة والمناقشة (مديرى الادارات مع الادارة العليا) .

٦ ـ ايجاد النتائج النهائية للمراجعة فى شكل كشف تفصيلى وجميع الاوزان وحساب النسب المعطاه لكل مجموعة عوامل الى الاجمالى .

٧ ـ مقارنة قيمة المراجعة للمنظمة هذا العام مع نتائج الاعوام السابقة .

من يقوم بالمراجعه الاداريه :

يرى البعض أن القيام بعمليه المراجعه الشامله يجب ان يكون من اختصاص الاداره العليا فى المشروع وبصفه خاصه اعضاء مجلس الاداره . وفى بعض الاحيان يمكن اسناد هذه المهمه الى جهه خارجيه وخاصه فى حالة توافر الخبره والكفاءه لدى تلك الجهه . معنى ذلك انه يمكن التمييز من طريقتين لفحص الاداره . ولكل طريقه من هذه الطرق ميزاتها وعيوبها .

بالنسبه لاستخدام مكاتب الاستشاره الخارجيه يمكن تحديد المزايا التاليه :

١ ـ التخصص الدقيق فى مجالات الاداره بصفه عامه .

٢ ـ ان وجهه النظر الخارجيه غالبا ما تكون موضوعيه فى تقييمها للاداء الكلى للمنظمه .

٣ ـ توافر الامكانيات الماديه والبشريه لدى بعض المكاتب للقيام بهذه المهمه .

٤ ـ التفرغ الكامل لعمليه التقييم باعتبار ان ذلك جزءا اساسيا فى صميم عملها .

٥ ـ الاستفاده من خبراتها المتعدده فى السوق فى تطوير العمل الادارى بالمنظمه على نمط ما يطبقه المنافسون .

عيوبها :

١ ـ عدم الولاء للشركه .

٢ ـ عدم الالمام بالظروف الداخليه بالشركه .

٣ ـ قد يؤدى ذلك الى انخفاض الروح المعنويه لبعض رجال الاداره لعدم قيامهم بتلك المهمه .

٤ ـ قد يكون الهدف الاساسى لهذه المكاتب هو تحقيق ربح قصير الاجل وبالتالى يتركز اهتمامها على الكم وليس النوع .

٥ ـ ارتفاع التكلفه التى قد تتحملها الاداره نتيجه اسناد المهمه لجهه خارجيه .

٦ ـ ان عدم وجود نوع من التنسيق بين اداره المشروع والمكاتب الاستشاريه قد يؤدى الى فشل المنظمه فى تحقيق اهدافها .

ـ بالنسبه لقيام الاداره العليا بعمليه التنظيم تنحصر المزايا فيما يلى :

١ ـ ولاء رجال الاداره العليا للشركه .

٢ ـ قله التكلفه .

٣ ـ المحافظه على اسرار المشروع .

٤ ـ القدره على تشخيص المشكلات الداخليه .

٥ ـ رفع الروح المعنويه .

ـ وبالنسبه للعيوب يمكن حصرها فيما يلى :

١ ـ ان خبره الاداره غالبا ما تكون منحصره فى معرفه الظروف الداخليه للمنظمه دون وجود تصور كاف عما يدور خارج المنظمه وهذا يؤدى الى فقدان عنصر اساسى فى العمليه الاداريه والذى يتعلق بالظروف الخارجيه المحيطه بالمنظمه سواء كانت هذه الظروف متعلقه بالنواحى السياسيه

الاقتصاديه ، الاجتماعيه ، القانونيه التعليميه ... الخ .

٢ ـ ان الاداره العليا فى المشروع قد تفتقر الى الاساليب المختلفه والتى يمكن استخدامها فى عمليه التقييم .

٣ ـ تحيز رجال الاداره العليا فى تقييمهم للاداء الكلى حتى يظهروا شركاتهم فى موضع متميز بالسوق .

المراحل المختلفه التى تقوم بها المكاتب الاستشاريه فى تنفيذ المراجعه الشامله :

تقوم المكاتب الاستشاريه بتطبيق نظام المراجعه الشامله من خلال مجموعه من المراحل يمكن تحديدها فيما يلى :*

أولا : المرحله الاستطلاعيه للدراسه وفيها يتم جمع معلومات عن :

١ ـ ملكيه مؤسسه العمل .

- هل هى قطاع عام أم قطاع خاص ؟ اى هل المؤسسه مملوكه للدوله أم لافراد ؟
- هل المؤسسه مملوكه بالكامل للدوله أم مملوكه جزئيا ؟
- فى حاله ملكيتها لافراد ، ما هى نسبه توزيع الملكيه بين الملاك ؟
- هل غالبيه الاسهم مملوكه لعدد محدود من الافراد ؟
- هل المؤسسه مملوكه لعائله واحدة ؟
- ما هو توزيع الملاك على المناصب الاداريه ؟

* انظر د . سمير يوسف دليل التشخيص والتحليل الشامل للمؤسسة ، الخبراء العرب فى الهندسة والادارة ـ القاهرة ١٩٨٢ .

- هل هناك اجانب عن العائلة فى مناصب مسئولة ؟
- هل المؤسسة تنتمى الى وزارة معينة أو مؤسسة اخرى ؟
- هل هى جزء من مشروع كبير أو برنامج تنمية ؟

فمثل هذه البيانات تؤثر تأثيرا جوهريا على نشاط مؤسسة العميل ، وبالتالى على تشخيص المكتب الاستشارى للمشاكل والحلول التى يقترحها. بصفة عامة تجد ان الشركات العامة تكون معرضة اكثر من شركات القطاع الخاص لقوانين ولوائح الحكومة بينما نجد أن الشركات العديدة تكون معرفة أكثر للوائحها ونظمها الداخلية بالاضافة الى القوى المتاحة فى السوق .

٢ - حجم المؤسسة :

- ما هو حجم المؤسسة بالمقارنة بالمنافسين ؟
- ما هو حجم المؤسسة بالمقارنة بالنظام الاكبر الذى تنتمى اليه .
- ما هو حجم المؤسسة بالمقارنة بالمؤسسات الاخرى الموجودة فى نفس الموقع الجغرافى ؟

ويمكن الحصول على هذه البيانات من ادارات شئون العاملين - التسويق والادارة المالية - التقارير السنوية - جهات النشر الخارجية .

وغالبا ما تستخدم هذه البيانات فـــي :

- تخطيط وتنظيم العمليه الانتاجيه .
- أمكانيات التحويـــل .
- القدره على المنافســه .
- صعوبات تطوير المنتجات الجديـــده .
- صعوبات توفـــير العمالــــه .

٣ - نوع نشاط المؤسســه :

من المتوقع ان تجد اختلافات جوهريه فى الادله والنظم التى توضع للمؤسسات المختلفه سواء فى المجال الصناعـــى ، التجارى أو قطاع الخدمـــات .

والاختلافات المتوقعه هـى كما يلـــــى :

- اختلاف النشاط يحدد نوعيه الادارات الداخليه وبالتالى يؤثــر فـى تصميم الهيكل التنظيمــى .
- تحديد الاهداف الاساسيه للشركه وبالتالى تحديــد الادارات الاساسيه التى تخدم هذه الاهداف والادارات المعاونه . هـــذا يساعد على تحديد موقع الادارات المختلفه فـى الهيكل التنظيمـــى .

- تحديد معدلات الاداء فكل نشاط له مقاييس ومعدلات اداء تختلف عن غيره · هذا يساعد في وضع نظم الحوافز وتقييم الاداء وكذلك وضع معايير لاكتشاف المشاكل في الادارات المختلفه لمؤسسه العميل ·

- تحديد المهارات المطلوبه اللازمه لتخطيط العماله ·

- تحديد الاختصاصات المرتبطه بنشاط معين وهذا بالتالي يؤثر في تصميم نظم العمل المختلفه داخل المشروع·

٤ - بالاضافه الى مجال النشاط العام يجب على الخبير ان يحصل على البيانات الاتيه :

- تعريف محدد بالسلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسه

- عدد هذه السلع ومدى تنوعها ·

- حجم الانتاج من كل نوع ·

وتستخدم هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعداد الادله في المجالات الاتيه :

- الاهداف والخطه ·

- الهيكل التنظيمي ·

- استراتيجيات تطوير المنتجات الجديده ·

- استراتيجيات المنافسه السعريه وغير السعريه ·

- استراتيجيات الشراء والتخزين ·

٥ ـ تاريخ المؤسسة وتطورها :

كما يجب على الخبير الاستشاري ان يتعرف على التطور التاريخي للمنظمة . وهنا يتطلب الامر معرفة الاحداث التى ادت الى تغيير جوهرى فى اتجاه انشطة المشروع ، حجمها أو كفاءتها .

والبيانات التالية ستكون مفيدة فى هذا المجال :

- متى بدأت المؤسسة نشاطها ؟
- ما هى الاحداث التاريخية التى اثرت فى تطور المؤسسة ؟
- ما هو الموقف قبل وبعد هذه الاحداث ؟
- ما هى اسباب هذه الاحداث ؟
- هل الاثار المذكورة ايجابية أو سلبية من حيث تأثيرها على المؤسسة ؟
- ما هى هذه الاثار ؟
- ما هو معدل نمو المؤسسة ؟
- ما هى التوقعات فى المستقبل بالنسبة لمعدلات النمو ؟

وتنحصر مصادر هذه البيانات فى اى كتيبات متوفرة عن التطور التاريخى للمؤسسة أو المسئولون فى ادارات بحوث التسويق وادارات البحوث والتطوير . وبالاضافة الى ذلك يمكن اللجوء الى مصادر خارجية مثل الموردين والاجهزة الحكومية للحصول على هذه البيانات .

وفي حالة الاعتماد على الجهات الخارجية في الحصول على تلك البيانات يجب التأكد من موضوعية هذه البيانات وسلامتها ومدى مناسبتها لتشخيص مشكلة المؤسسة ووضع حلول لها .

٦ ــ تحديد الازمات التي واجهت المؤسسة مثال الانخفاض الحاد في ارقام المبيعات أو زيادة معدل الدوران أو انسحاب الشركة من السوق لدخول منافس جديد .

وما يهم الخبير الاستشاري هنا هو معرفة تأثير هذه الاحداث على استقرار المؤسسة واستمرارها في مزاولة انشطتها .

٧ ــ التطور التاريخي للسلع أو الخدمات التي تقدمها الشركة ما هي التغيرات التي حدثت في اهداف الشركة أو في السلع والخدمات التي تقدمها في المراحل المختلفة ؟ وكيف حدثت هذه التغييرات ؟

وتفيد هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعداد الادلة الاتية :

ــ صياغة اهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط الشركة في المستقبل .

ــ دراسة الهياكل التنظيمية وتوخي الحرص في اقتراحات تغييرها .



هل نظام المكافآت مرتبط بعنصر الزمن ؟

ما هو شعور الادارة العليا تجاه الانتظام في العمل والحضور والانصراف في المواعيد الرسمية ؟

الالتزام الزمني :

هل تقوم الشركة بالتزاماتها قبل الغير في الوقت المناسب؟

هل تنتظر المؤسسة حتى اللحظات الاخيرة وتقوم بضغط العمل ؟

هل هناك جدولة للعمل لتجنب العجلة ؟

ويعتبر المسئولون في ادارات البيع والانتاج والخدمات المتصلة بالجمهور مصدرا هاما في الحصول على هذه البيانات وغالبا ما تساعد هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعداد الادلة المتعلقة بالمجالات الاتية :

- تخطيط الانتاج ومراقبته .
- تخطيط العمالة .
- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات .
- التنسيق بين الادارات المختلفة داخل المشروع .

ثانيا : الدراســه الميدانيــه :

من خلال القيام بالاستقصاء او الملاحظه الميدانيه ويعرف الاستقصاء او الاستبيان على انه اداه للحصول على الحقائق وتجميع البيانات ٠ وهو فى ابسط صوره مجموعه من الاسئله المكتوبه فى نموذج يعد لهذا الغرض يتم توجيه لافراد المجتمع او العينه محل الدراسه ٠

ويجب ان تتوافر فى صحيفه الاستقصاء عده شروط حتى يمكن الحصول على بيانات سليمه ودقيقه عن عمليه التقييم :

١ ـ تحديد البيانات الاساسيه : حجم الشركه ـ عدد العاملين كميه التصدير ٠٠٠٠٠ الخ ٠

٢ ـ تحديد المعلومات المطلوبه : الهيكل التنظيمى ، السياسات التسويقيه ـ السياسات الانتاجيه ـ مصادر التمويل ٠٠ الخ ٠

٣ ـ تحديد مجالات البحث :

ويتم تحديد المجالات المختلفه من خلال خبره الخبير باستشاره عدد كاف من المتخصصين فى الشركه ومراجعه البحوث السابقه فى مجال التقييم ٠

٤ ـ تحديد الاسئله والعبارات الداخله فى كل مجال وصياغتها :

أ ـ الاسئلـه :

هنـاك نوعـان من الاسئلـه يمكـن تضمـين احد همـا او كليهمـا ى الاستفتـاء وهمـا :

* **الاسئله المنغلقـه:** وتمتـاز هـذه الاسئله بسهولـه الاجابـه عليهـا من جانـب المستقصى بالاضافـه الـى انها تحتـاج الـى قليـل من الوقت والجهـد ى تسجيل البيانـات وتحليلهـا ، وتحـول دون تطـرق الافـراد البحوثـين لموضـوعات لا شلـه لهـا بمضمون السـؤال .

* **الاسئلـه ذات الاجابـه المفتوحـه :** وتمتـاز على الاسئله ذات الاجابـه المقيـده بأنهـا تسمح للافـراد البحوثين بـأن يعـبروا على انفسهـم بصـوره تلقائيـه ويحتـاج هـذا النـوع من الاجابـات الـى جهـد كبـير ى تحليـل محتواها

ويعتمـد تفضيـل احـد نوعـى هذه الاسئلـه علـى طبيعـه البحـث ومـدى حداثتـه ، ودرجـه التأكـد مـن معرفـه جميـع الاحتمـالات المتوقعـه للاجابـه عن الاسئلـه ذات الاجابـه المقيـده . ويستحـسن عـادة ان يتضمن الاستفتـاء كـلا النوعـين مـن الاسئلـه .

ب ـ العبـارات :

يمكـن ان يتضمـن الاستقصـاء عـددا من العبـارات او التقديـرات ويطلـب من الافـراد ان يحـددوا مـدى موافقتـ م

أو مدى انطباق مضمون العبارة على حالتهم .

جـ - صياغة أسئلة عبارات الاستقصاء :

وهناك شروط أساسية يجب الالتزام بها عند صياغة أسئلة الاستقصاء ، ونذكر فيما يلي أهم هذه الشروط :

- مستوى اللغة :

يجب أن تصاغ الأسئلة والعبارات في أسلوب سهل وألفاظ مألوفة لمعظم الافراد الذين يوجه اليهم الاستقصاء .. وعند تفاوت المستويات الثقافية لمن يوجه اليهم الاستقصاء يجب استخدام التراكيب والمفردات التي يفهمها أدنى المستويات .

- تميز السؤال أو العبارة :

ينبغي أن يمثل كل سؤال أو عبارة مضمونا واحدا متميزا بذاته غير مختلط بغيره .

- موضوعية الصياغة :

يجب أن تصاغ الاسئلة أو العبارات في صورة بحيث لا تتضمن - بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حكما أو تصديرا بالنسبة للفكرة التي يمثلها مضمون السؤال أو العبارة .. فمع هذا ضمان لحرية اجابة الفرد .

- سهولة السؤال أو العبارة :

ينبغي الا يتضمن الاستقصاء سؤالا أو عبارة تستدعي استرجاع معلومات معقدة أو القيام بعمليات تفكير تستدعي جهدا كبيرا من المستقصى منه .

- اسئلة وعبارات المراجعة :

يجب ان تتضمن الاستقصاء عددا من الاسئلة والعبارات التي يمثل كل منها مضمونا واحدا صيغ بصور مختلفة وذلك للتأكد من صحة الاجابات التي يقدمها المبحوثون . وكذلك لا يجوز ان تتبولى اسئلة المراجعة أو تصاغ بطريقة تجعل الفرد المبحوث يفهم الغرض الحقيقي منها .

- الكم والكيف :

اى اذا كان السؤال يمكن الاجابة عنه بطريقة كمية فلا يجوز ان يسأل عنه بطريقة كيفية .

- طول السؤال أو العبارة :

ينبغي ان يكون طول السؤال أو العبارة مناسبا بحيث يستطيع المبحوث فهمه والاجابة عنه بسرعة فلا يجوز ان تتضمن اسئلة الاستقصاء أو عباراته جملا معترضة او مقدمات او ملحقات لا يقتضيها الموقف .

- تحديد احتمالات الاجابه بدقه :

في اسئله الاستقصاء ذات الاجابات المحدده مسبقا على الباحث ان يتحرى الدقه والشمول في وصف الاجابات المحتمله التي يحددها لكل سؤال .

- ترتب اسئله الاستقصاء أو عباراته :

يجب ان ترتب اسئله الاستقصاء وعباراته بصورة تضمن الا تؤثر الاجابه عن سؤال سابق في الاجابات عن سؤال لاحق ، ويتم تحقيق هذا الشرط بعمل ما يلي :

أ - تحديد مجالات الاستقصاء على النحو السابق ذكره واعطاء رمز لكل منها .

ب - صياغه عدد الاسئله أو العبارات لتغطيه العوامل الداخله في كل مجال . وتحديد رقم للسؤال داخل مجاله "أولا : ١ ، ٢ ـ أوأ ١ ، ب ٢ .... وهكذا .

٥ - تقديم الشكر للمستقصى منهم في ملء استماره الاستقصاء

الملاحظه :

تعتبر الملاحظه من أهم الطرق في وسائل جمع البيانات ذلك لانها تسهم اسهاما اساسيا في تقييم الاداء الكلي للمنظمه من خلال مشاهده الرؤساء والمرؤسين الاداريين في تصرفاتهم وغالبا ما تتم الملاحظه بعده طرق هي : (٥)

١ ـ الملاحظه بالمشاركه:

وذلك فى حاله ملاحظه القائم بعمليه التقييم لعمل لجنه من اللجان وذلك بمشاركته فى عضويه واعمال تلك اللجنه .

٢ ـ الملاحظه بدون المشاركه :

بمعنى الا يشترك القائم بعمليه التقييم فى المجال الذى يقوم بدراسته وتكون ملاحظته خارجيه بدون مشاركه .

٣ ـ الملاحظه المطلقه :

حيث يعلن القائم بعمليه التقييم عن وجوده فى المجموعه ويعلن عن الهدف من وجوده والغرض من تواجده بينهم .

٤ ـ الملاحظه المستتره :

حيث يتطفل المقيم على المجموعه ويندمج بينهم دون اعلان عن الهدف من وجوده بينهم .

وهناك مجموعه من الاعتبارات الاساسيه يجب ان تأخذ فى الحسبان قبل البدء فى الملاحظه (٦)

١ ـ ان يحصل القائم بالملاحظه على معلومات مسبقه عن الانشطه الاداريه التى سيقوم بملاحظتها .

٢ ـ ان تكون اهداف القائم بالملاحظه واضحه لديه سواء كانت اهداف عامه او محدده .

٣ ـ ان يضع وسيلة مناسبة لتسجيل النتائج وذلك لتحقيق اساليب الملاحظات المتعددة او المستقبلية وتحديد الوحدات الاحصائية اللازمة في التسجيل •

٤ ـ يجب ان يقرر القيم كيفية تسجيل وتدوين المعلومات المستخلصة من ملاحظته • اى متى يتم ذلك هل اثناء عملية الملاحظة او بعد الانتهاء منها مباشرة او بعد كل زيارة ميدانية •

٥ ـ ان يحدد الفئات او المستويات التى سيقوم بملاحظتها والمقصود فى هذه الحالة ان القيم سيقوم بالاضافة الى الخطوة السابقة ـ وهو الوصول الى اعداد رقمية لانواع السلوك ببعض الملاحظات النوعية والتفسيرات لما يشاهده •

٦ الملاحظة بعناية :

اى عدم الملاحظة بطريقة سريعة غير منظمة •
كما يجب على الملاحظ ان يعرف موضوع الملاحظة وان يصنف بياناته وان ينمى مهارة الملاحظة لديه •

٧ ـ يجب عمل تقييم او تدريج لكل ظاهرة على حده • وذلك بقياس تدريجى محدد • حتى لا يؤثر التدريجات او النتائج بعضها على بعض •

٨ ـ ان يحترم ما يلاحظ دون وضع انطباعاته القيمية على ما يلاحظ انما يكتفى بوصفها كما هى مع تحليلها بشكل علمى دون تعليقات شخصية او قيمية •

٩ ـ يجب التدرب على ادوات واجهزة القياس والاحاطة بها قبل استخدامها •

٢ ـ انها تتطلب عدد اقل من الخبراء بالمقارنه بالوسائل الاخرى •

٣ ـ انها تسمح بتسجيل السلوك الادارى مع حدوثه فى ذات الوقت •

٤ ـ انها تسمح بتجميع البيانات فى المواقف السلوكيه المثاليه •

٥ ـ انها لا تعتمد بدرجه كبيره على الاحداث الماضيه بالمنظمه •

٦ ـ انها تسمح بالتعرف على البيانات التى قد لا يفكر فيها القيم اثناء عليه المقابله مثلا أو عند الاستجابه للمراسلات والاستبيانات •

٧ ـ قد يكون القيم مالكا لبعض المشاكل الشخصيه كأن يكون عصبيا أو حاد الانفعال أو يقوم ببعض التصرفات التى لا تنسجم مع طبيعه العاملين داخل المنظمه وهذا يؤثر على عليه جمع المعلومات (حيث لا يمكن ان يحصل على ثقه واحترام المبحوثين وبالتالى لا يأخذ ما يريده من المعلومات منهم •)

٨ ـ قد يتعاطف الباحث أو القيم مع المبحوثين لدرجه وجود صعوبه بالغه فى التخلص من هذا التعاطف فى تفسيره وتحليله للظاهره الاداريه المدروسه •

ب ـ اما فيما يتعلق بأخطاء الملاحظه فيمكن حصرها فى النقاط التاليه (٧) :

١ ـ لا يمكن استخدام هذا المنهج لدراسه جميع الظواهر والمشاكل الاداريه •

٢ ـ العجز عن الوصول الى قاعده قياسيه لجمع المعلومات فاذا ذهب باحث ثان الى دراسه نفس الشكله عند نفس الجماعه الخاصه للدراسه فسوف يحصل على معلومات تختلف عن المعلومات التى حصل عليها الباحث الاول وقد يرجع ذلك الى طبيعه العمل . التغير داخل المنظمه

٣ ـ قد يعتمد كثير من العاملين عن قصد ـ عند معرفه انهم موضوعون تحت الملاحظه ـ الى اظهار انطباعات مصطنعه للقائم بعمليه الملاحظه .

٤ ـ لا يمكن للشخص المسند اليه عمليه التقييم ان يتنبأ فى احيان كثيره بوقوع حدث معين .... حتى يكون موجودا اثناء حدوثه .

٥ ـ كثيرا ما تتدخل عوامل خارجيه فى عمليه الملاحظه .

٦ ـ الملاحظه محدوده بالوقت الذى تحدث فيه الاحداث ـ بعض تلك الاحداث قد تستغرق فتره سنوات ...... وبعضها يمكن ان يحدث فى ذات الوقت ولكن فى اماكن متفرقه ، وبالتالى فسيكون من المستحيل على الباحث ان يجمع البيانات والادله الضروريه اللازمه .

٧ ـ هناك بعض الاحوال التى تفيد فيها الملاحظه لانها غير ممكنه بالنسبه لحياة الافراد الخاصه .

هذه هى اهم الانتقادات التى نستطيع توجيهها الى طريقه الملاحظه كوسيله لجمع المعلومات فى تقييم الاداء الكلى للاداره . [illegible]

الشخص القائم بعمليه التقييم على الملاحظه وتنظيم جدول زمنى لرصد وملاحظه الانماط الاداريه والفرديه

بشكل منظم ومستمر .

ثالثا :

من واقع البيانات التى تم جمعها فى الدراسة الاستطلاعية أو من خلال الاستقصاء والملاحظه يتم تبويب البيانات وفقا لعناصر الاداره بالنسبه للمشروع ككل .

وفى هذه المرحله يجب ان يراجع القائم بعمليه التقييم البنود التاليه للتأكد من صحه تبويب البيانات ومراجعتها :

١ ـ هل عدد الادله التى جمعت ونوعها كاف ومناسب لحل المشكله ؟ وهل قدمت ايه بيانات لا لزوم لها .

٢ ـ هل سردت الادله بالصورة التى جمعت بها فحسب ، أم انها نظمت لكى تستخلص منها المعلومات المتعلقه بالغرض موضوع التقييم ؟

٣ ـ هل اتخذت الاحتياطات فى جميع البيانات وتسجيلها بدقه ومراجعه الخطوات والطرق المستخدمه والنتائج لاكتشاف الاخطاء ؟

٤ ـ هل حدثت اخطاء عند ملاحظه الظواهر الاداريه او اجراء العمليات الحسابيه أو اختيار الطرق التجريبيه أو الاحصائيه أو تنفيذها أو اقتباس نصوص أو نقل تواريخ وأسماء أو ايه بيانات ؟

٥ ـ هل فسرت المواد الاصليه وشرحت بدقه ؟

٦ ـ هل استخدمت الرسوم أو الخرائط أو التخطيطات او النماذج أو الجداول أو الصور حينما كانت تستطيع نقل الافكار بكفاءة كبيره ؟

٧ ـ هل تتفق الجداول والاشكال مع قواعد تكوين الجداول والاشكال الجيده ؟

٨ ـ هل استخدمت رموز خطيه لتميز الخطوط فى الرسوم بدلا من تنويع الالوان اذا كان التقرير سيعاد اخراجه بالتصوير ؟

٩ ـ هل يتفق عرض النص مع الاسلوب والشكل المقرر ؟ هل التقرير مقسم الى اقسام فرعيه مناسبه ؟ هل اعطيت هذه الاقسام عناوين مناسبه ؟ هل ترتبط الاقسام منطقيا بعضها بالبعض الاخر ؟ هل يوجد تسلسل منطقى مستمر فى عمليه الوصول الى حل المشكله ؟

١٠ ـ هل ادخلت كلمات وجمل وفقرات انتقاليه لكى توضح العلاقه بين العناصر وتيسر تتبع العرض ؟

١١ ـ هل يتصف التقرير باستخدام اللغه السليمه ـ اسلوبا ولغه ؟

١٢ ـ هل صيغت العبارات صياغه دقيقه بما يبعدها عن الغموض ؟

رابعا : تحليل البيانات وتفسيرها :

وفي هذه المرحلة يتم معرفة نقط الضعف الحقيقية داخل المنظمة وخارجها واسبابها وعلاقتها ببعضها ....

ولهذا ينبغي على القائم بعملية التقييم والتحليل ان يأخذ في الاعتبار التساؤلات الاتية :

١ ـ هل اجري التحليل بطريقة موضوعية خلوا من الرأي المجرد والتعقيب الشخصي ؟

٢ ـ هل اشتقت تصميمات عريضة دون وجود ادلة كافية تؤيدها ؟ وهل تتسم التصميمات بالدقة والكفاءة ؟

٣ ـ هل طرق تنظيم البيانات ومعالجتها مناسبة وصحيحة ؟

٤ ـ هل تلزم حقائق اكثر أو امثلة أو شروح تفصيلية أو عبارات انتقالية لكي تجعل التحليل واضحا للادارة ؟

٥ ـ هل يحتوي التحليل على اية تعارضات أو تناقضات او عبارات خادعة أو مضللة أو تميل الى المبالغة ؟

٦ ـ هل يخلط المسئول عن عملية التقييم الكلي للادارة من خلال المراجعة الادارية ـ الحقائق بالاراء والاستدلالات ؟

٧ ـ هل يحترف القائم بعملية التقييم الادلة التي لا تتفق مع فرضه او يتجاهلها ؟

٨ ـ هل نوقشت العوامل التي يمكن ضبطها والتي قد تكون اثرت في النتائج ؟

٩ ـ هل محصت المواد الاصلية تمحيصا دقيقا للتأكد من صحتها وامكان تصديقها ؟

١٠ – هل توجد اى نقط ضعف فى البيانات ؟ وهل الممكن موجهتها والاعتراف بها ومناقشتها بأمانة ؟.

خامسا : دراسة البدائل المختلفة واختيار البديل الامثل بعد ان يتم كشف نقط الضعف واسبابها تكون الخطوة التالية هى دارسة البدائل المختلفة للمشكلة واختيار البديل الامثل والعمل على احداث التحسينات والغاء اسباب الضعف فى الوقت المناسب وقبل ان يزداد الخطر .

المراجع

I - J : Martindelle , The Appraisal of Management N . J . ; Haper and Brother , 1962, PP . 3 . I4

2 - W . P Leonard , The Management Audit . (N . J . : Prentice Hall inc. , I962 P 35

٣ ـ فريد راغب النجار : المراجعه الاداريه اسلوب متكامل لمراجعه الادارة ،برامج التنميه الاداريه ، ندوه التخطيط والمتابعه ، المركز العربى للتطوير الادارى القاهره ١٩٨٢ .

٤ ـ المرجع السابق

٥ ـ محمد غيفى حمود : البحث العلمى اصول وقواعد البحث وكتابه التقارير والبحوث ، مكتبه عين شمس القاهره ص ٦٦

6 - H. Remmers , introduction to opinion and Attitude Measurement , N. Y Hasperond Bros 1954 P 8I - 84 .

٧ ـ غيفى خليل عمر : الموضوعيه والتحليل فى البحث الاجتماعى دار الاقامه الجديدة بيروت ١٩٨٣ ص ٢٠٤ .

الفصل التاسع

ادارة الجودة الشاملة
كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراســـة هذا الفصـــل يجب ان يلم القـــارىء
بالنقاط الرئيسية التالية :

* مفهوم ادارة الجودة الشاملة
* لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ؟
* متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
* عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
* مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
* نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الفصل التاسع

ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الاداء

مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من التعاريف لادارة الجودة الشاملة ومن تلك التعريفات مايلى :

عرف معهد الجودة الفيدرالى ادارة الجودة الشاملة بأنها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهله مع الاعتماد على تقييم العميل فى معرفة مدى تحسن الاداء .

ومن وجهة نظر أخرى تعنى ادارة الجودة الشاملة خلق عادة التحسين على مستوى النظام الانتاجى ، الايقاع المستمر هو " اصنع المنتجات صحيحة منذ المرة الأولى أى افعل أى شئ فنيا أو تنظيميا أو خلاف ذلك بجودة منذ فكرت فيه " وهذا يعنى منع حدوث الجودة يقع على الصانع سواء كان عامل تجميع أو تشغيل أو صيانة أو خدمات (١)

وهناك تعريفا آخر هو أن ادارة الجودة الشاملة عبارة عن " بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التى تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الاساليب الاحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التى يتم توفيرها للمنظمة بالاضافة الى النظام الداخلى الذى يحكم عمل المنظمة التى يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين فى الوقت الحاضر وفى المستقبل . وهى خلق التكامل بين الاساليب الادارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الاداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل فى نموذج نظامى موحد لتحقيق التحسن المستمر . (٢)

ويعرفها هتشنن G.Hutchins بأنها مدخل الادارة المنظمة الذى يرتكز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع اعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال ارضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين فى المنظمة وللمجتمع .

كما يعرفها جابلونسكى J.R. Jablonski بأنها شكل تعاونى لأداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (٤)

وبناء على التعاريف السابقة يمكن ان تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق التميز فى جودة اداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين .

لماذا الاهتمام بادارة الجودة الشاملة ؟

١ — ان نظام الجودة الشاملة يؤدى الى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .

٢ — ان نظام الجودة الشاملة يمكن الادارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات .

٣ — فى ظل الظروف التنافسية التى تعيشها مؤسسات الاعمال ، يساهم مدخل ادارة الجودة الشاملة فى تحقيق ميزة تنافسية فى السوق .

٤ — ان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة اصبح امرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000

٥ — المساهمة فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر .

٦ — تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل .

٧ — التغلب على المعقبات التى تعوق اداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية .

٨ — تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الافراد — والشعور بالأنتماء فى بيئة العمل .

٩ — توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل .

١٠ — زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة ومنتوجاتها واهدافها .

١١ — احراز معدلات اعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعى بالجودة فى جميع ادارات المنظمة .

١٢ — تحسين سمعة المؤسسة فى نظر العملاء والعاملين .

متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشـــاملة :

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملـــى :

(١) ضرورة ايمان الادارة العليا بأهمية مدخل ادارة الجودة الشاملة ، فيجـب على الادارة العليا بالمنشأة ان تدرك مسئولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة وماترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة وتأخذ على عاتقهـا مسئولية قيادة التغيير فالكثير من اللوائح والاعمال الروتينية يجب ان تتطـور باعتبارها من ضمن العقبات التى تحد من الوصول الى تطبيق الجودة الشاملة •

فبدون الاقتناع الكامل من قبل الادارة العليا بأهمية الجودة فان ايـة جهود تبذل على مستوى ادارى آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقـه نتبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الادارة العليا بالتحسيـن والتطوير الذى يترجم فى صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم يلى ذلك التنفيـذ العملى •

(٢) ضرورة وجود اهداف محددة تسعى المنشأة الى تحقيقها باعتبار ان تحديـد الاهداف هو المدخل الاولى فى ادارة الجودة الشاملة •

(٣) ان الاهداف التى تسعى الادارة الى تحقيقها يجب ان تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك فى الاجل الطويل دون التركيز بدرجة اساسية على تحقيـق الربح فى الاجل القصير فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجـات العميل •

(٤) التأكيد على تعاون كافة الاقسام بالمنشأة فى تبنى فلسفة ادارة الجـــودة الشاملة حيث تتجلى فى هذه الوظيفة اكثر من اى وظيفة أخرى ضرورة التوحيـد والتنسيق فى الجهود ويذهب بعض الكتاب الى ابعد من ذلك بالقول ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة لايتطلب فقط ايجاد نوع من التنسيق بين الادارات ـ المختلفة داخل الهيكل التنظيمى بل ضرورة ايجاد ذلك النوع من التعـــاون

بين ادارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة فى تطبيق الجودة الشاملة •

(٥) ضرورة ادخال التحسينات والتطورات على اساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الاساليب والنماذج وأهمها :

- العصف الذهنى
- تحليل السبب والأثر
- تحليل البيانات
- الجداول الاحصائية
- الاعمدة البيانية
- الرسوم البيانية المدرجة
- الرسوم البيانية الخطية
- لوحات التشتت
- خرائط المراقبة
- مبدأ باريتو
- الاساليب الاحصائية الاخرى

(٦) ضرورة ارتكاز فلسفة ادارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التى ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة •

(٧) اعطاء الموظفين السلطة اللازمة لاداء العمل المنوط اليهم ودون التدخل فى كل كبيرة وصغيرة من قبل الادارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على اداء عمله • فالفكرة الاساسية لدى بعض العاملين ان الادارة دائما تطلب المزيد منهم ومن الصعب ارضاؤها فى جميع الاحوال مما يترتب على ذلك من فشل فى تحقيق الاهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة •

(٨) ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتى قد تتمثل فى شكل أو آخر مما يلى : (٥)

* الخوف من التقدم بأفكار جديدة ٠
* امكانية اداء العامل المهمة بطريقة افضل ، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها خوفه من السؤال بما يؤثر على هذا الاداء ٠
* الخوف من انخفاض معدل الاداء ٠
* الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن ٠
* الخوف من عقوبات الادارة فهناك رئيس العمل الذى يؤمن بالتخويف حتى يمكنه السيطرة على العاملين لديه ٠
* عدم القدرة على خدمة مصالح الشركة بطريقة أفضل ، لمجرد الالتزام باتباع قواعد أو لوائح معينة ٠

(٩) التدريب المستمر

فجميع العاملين بالمنشأة بحاجة الى التدريب الذى يجعلهم فى وضع افضل بخصوص الالمام بجميع العمليات التى تتم فى المنشأة بمختلف مراحلها ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنشأة بشكل أفضل وفى كل الاحوال ينبغى ان يشتمل التدريب على دورات تنشيطية فى المواد التدريبية التى تتعلق بادارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق والاساليب المتقدمة التى تؤدى الى تحقيق مستويات جديدة من الجدارة وتمكين المنشأة من التصدى لمشكلات تتسم بمزيد من التحدى ٠

(١٠) النظر الى عملية تطوير وتحسين الجودة على انها عملية مستمرة الامر الذى يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائى وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمؤسسات اليابانية ٠

عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

قبل سرد اهم العقبات التى تحول دون تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة قد يكون من المناسب التعرض لاهم الامراض المنتشرة والتى لا تحقق الجودة بالمنظمات

بصفة عامة باعتبارها اساسية ومترابطة مع هذه العقبات وهى كما حددها ادوارد ديمنج Edward Deming كالتالى :

أولا : انعدام التساوى فى الهدف والغرض . فكثيرا ماتقسم الاهداف الى شهرية ربع سنوية ، سنوية وغيرها ، دون العمل المستمر من اجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته وهذا ماأشار اليه ميراتا (٦) Murata فى دراسته كسبب من أسباب تدهور القدرة التنافسية للشركات الامريكية فى اسواقها المحلية والدولية .

ثانيا : التركيز على الارباح قصيرة الاجل وهذا ايضا ماأوضحته كثير من الدراسات عن أسباب انخفاض النصيب السوقى للشركات البريطانية فى ظل المنافسة الدولية (٧) .

فعلى سبيل المثال اوضح احد المراكز الاستشارية فى بريطانيا انه بينما يشير الاستشاريون الاوربيون على شركاتهم بترك الاسواق التى تبدو غير مربحة ، فان اليابانيين يفعلون عكس ذلك حيث توجد لديهم مجموعة أخرى من الأولويات التى تنعكس فى فلسفتهم الادارية ، والتى تتضمن الآتى :

١ ـ النمو والاحتفاظ بنصيب السوق المستهدف .

٢ ـ تقديم افضل مايمكن لعملاء الشركة .

٣ ـ الوفاء باحتياجات العاملين داخل الشركة .

٤ ـ تحقيق الربح .

ومعنى ذلك ان الاهداف العامة لشركات الاعمال اليابانية والتى ساعدت فى النجاح هى الإهتمام بالنمو اكثر من تحقيق الربحية فى الاجل القصير أو العمل على زيادة حجم المبيعات بشكل اسرع من أى منافس فى السوق ، ثم يلى ذلك عددا من السياسات الخاصة والتى تتعلق بتحديث المنتجات أو اعادة تصميمها عندما تكون هناك فرصة متاحة أو تهديد من السوق ، كما يتم وضع الاسعار فى مستويات مصممة من اجل تحقيق حصة السوق المستهدفة ثم تجهيز نظم التسويق الفعالة لاحتياجات الاسواق عندما تتميز المنافسة بالشدة والخطورة ، وبغض النظر عن التكاليف فى الاجل القصير فان الخطط والاهداف العامة غالبا ماتكون مرتبطة بالأجل الطويل للانفاق .

وعلى الجانب الآخر نجد ان العامل الاساسى فى فلسفة المنشآت البريطانية والذى ادى الى عدم نجاحها هو التركيز على نموذج الربح ، والذى يلزمها بعدد من السياسات الفرعية اهمها :

١ ـ ان الشركات البريطانية يجب ان تسحب منتجاتها من السوق عندما يثبت النظام المحاسبى انها غير مربحة ، ولسوء الحظ فغالبا مايضع النظام المحاسبى على اساس الطرق الموجودة بالفعل بالنسبة لاساليب الانتاج والتوزيع دون النظر الى مستويات التكلفة التى يمكن تحقيقها فى ظل اساليب جديدة وبأحجام مختلفة .

٢ ـ ان الشركات البريطانية مطالبة بتحديد اسعار منتجاتها عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح .

٣ ـ ان تكلفة النظام الفعال سوف تكون مناسبة فقط بالنسبة للاسواق التى تقوم الشركات البريطانية بخدمتها فى الوقت الحالى وتحقق ربحية ، والاسواق سوف تفتح فقط فى الحالة التى يؤدى دخولها الى زيادة الانفاق على نظم البيع أو التوزيع لزيادة المبيعات .

٤ ـ ان الخطط والاهداف ستوجه بصفة مبدئية الى تحقيق الربح من خلال الاساليب والامكانيات المتاحة للشركة اكثر من ايجاد طرق عمل جديدة لتنمية وضع الشركة فى الاجل الطويل .

ثالثا : ادارة الشركة بالارقام والزيادات الهامشية على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الاخرى مثل رضاء المستهلك ـ تكوين انطباع جيد عن المؤسسة تحسين الجودة ـ زيادة النصيب السوقى الخ .

رابعا : زيادة التكاليف الباهظة للعلاج الطبى للموظفين وكذلك التكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات مكان العمل (٨) .

خامسا : عدم استقرار الادارة وتغيرها الدائم

والمهتم بقضايا الادارة يستطيع ان يلمس تأثير ذلك العامل ... عودة

الاداء فعدم استقرار القيادة وتغيرها الدائم يصرف المسئولون عن مفهوم ادارة الجودة ولا ينظرون اليها فهم مشتغلون فى قضايا أخرى يرونها من وجهة نظرهم اكثر أهمية وثم لا يفلح القـــادة فى تطوير منتج ذات جودة عالية يفى باحتياجات المستهلـــك ورغباته كما فعلت كثير من الشركات العالمية العملاقة فى هـــذا المجـــال •

سادسا : التركيز على تقييم الاداء وليس على القيادة الواعية التى تساعد الافراد فى تحقيق جودة اعلى ، وبالتالى تتحول الادارة الى ادارة بالارقام أو بالتخويف ، وتأثير ذلك فى تحول معـــدلات اداء العاملين الى معدلات قصيرة الاجل ، واضافة الى ذلك هناك الكثير من الانتقادات الاخرى التى وجهت لتقييـــــم الاداء كما أوضحناها فى البداية •

أما العوائق لبدأ برنامج الجودة فهى (٩)

أولا : الامل فى ان الشـــعارات قد تؤدى الى تحسين الجودة

ثانيا : التدريس غير الواعى لطـــرق حـل المشـــكلات والاساليب الاحصائية الامر الــذى يؤدى الـــى الاستخـدام غيــر الســـليم لها فى تحـليل البيانات وبالتالــى الوصول

الى نتائج خاطئة ومضللة ، كما ان انتشار وتعدد البرامج الاحصائية الجاهزة ، وسهولة استخدامها فى تحليل البيانات بدون وعى كاف للمفاهيم والطرق الاحصائية غالبا مايؤدى الى نتائج غير سليمة •

٣ ـ الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدى الى تحسين الجودة •

٤ ـ انخفاض المستوى التعليمى بالمدارس والجامعات ، حيث اصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل فى الشركات الجيدة ، الطريقة السليمة فى التعليم هى البحث عن معلم أو استاذ جيد (Master) ، يمكن التتلمذ على يديه كما كان يفعل اليابانيون •

٥ ـ تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة فى المنشأة ، يسلب المسئولية الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة ، وذلك لأن الجودة مسئولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين •

٦ ـ الاتصال مع الاستشارى لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشأة من العاملين فيها •

٧ ـ البحث عن اعذار كالقول بأن " مشكلتنا تختلف " أو " ادارة الجودة " عندنا نقوم بعملها أو " لدينا رقابة الجودة " أو " اننا ننفذ المواصفات •

مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

تمر عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بخمس مراحل اساسية هى على النحو التالى : (١٠)

أولا : مرحلة اقتناع وتبنى الادارة لفلسفة ادارة الجودة

وفى هذه المرحلة تقرر ادارة المنشأة رغبتها فى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشآت بتلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التى

يستند عليها .

ويفضل ان تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة فى هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من وراءها على ان تقوم طبقة الادارة العليا بعد ذلك بنقل افكار النظام الى العاملين بالمنشأة ككل .

ثانيا : مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام . وفى هذه المرحلة ايضا يتم اختيار :

- الفريق القيادى لبرنامج ادارة الجودة .
- المقررين
- المشرفين

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع اعضاء الفريق

ثالثا : مرحلة التقويم

وغالبا ماتبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتى يمكن فى ضوء الاجابة عليها تهيئة الارضية المناسبة للبدء فى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة .

* ماهى الاهداف التى تسعى المنشأة الى تحقيقها ؟
* ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الاهداف ؟
* ماهى المداخل المطبقة حاليا بالمنشأة والتى تستهدف تحسين الاداء
* هل هناك امكانية لاحلال مدخل ادارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها فى الوقت الراهن ولا تحقق الاهداف ؟
* ماهى المنافع التى يمكن ان نحققها من وراء تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ؟
* ماهى متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنشأة ؟
* ماهى أهم العقبات التى يمكن ان تعوق من تطبيق النظام ؟

رابعا : مرحلة التنفيذ

وفى هذه المرحلة يتم اختيار الافراد الذين سيعهد اليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بادارة الجودة

خامسا : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفى هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التى تم تحقيقها من تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع ادارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة فى عملية التحسين وتوضيح المزايا التى تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة ٠

نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية فى تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من الشركات العالمية التى طبقت فلسفة ادارة الجودة الشاملة بنجاح وبشكل ساعدها على تحقيق اهدافها ومن هذه الشركات (١١)

شركة Gadillac Meter car. حيث ادخلت الشركة مفهوم الجودة فى جميع الانشطة التى تزاولها الامر الذى ساعدها على جذب عملاء جدد وتحسين علاقاتها مع أهم الموردين فضلا عن تحسين نصيبها السوقى Its market share

وتعتبر شركة IBM الامريكية مثالا آخر لاحدى الشركات العالمية التى طبقت فلسفة ادارة الجودة الشاملة بفعالية حيث حققت الشركة النتائج التالية من وراء تبنى هذه الفلسفة فى ادارة انشطتها :

- زيادة نسبة الانتاجية بنسبة ٣٠٪
- تخفيض وقت تطوير المنتج الى النصف
- زيادة اعتمادية المنتج الى ثلاثة اضعاف
- تخفيض التكلفة
- زيادة نصيب الشركة من السوق العالمى
- مضاعفة معدل نمو ايرادات الشركة

- تكوين صورة طيبة عن الشركة فى ذهن العميل
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين

وفى شركة Federal Express ساهم تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة فى :

- انتاج مايحتاجه العملاء والوفاء بمتطلباتهم مما أدى الى زيادة رضاؤهم عن المنشأة واستمرار التعامل معها .
- زيادة ملموسة فى أرقام المبيعات
- زيادة الأرباح كنتيجة لزيادة المبيعات والاستفادة من الانتاج ذات الحجم الكبير Mass Production

وتقدم شركة Wallance co. Inc نموذج فريد للفوائد التى يمكن تحقيقها من وراء تبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة فى التطبيق العملى فمن خلال هذه الفلسفة الادارية استطاعت الشركة التوصل الى مايلى :

- زيادة نصيبها السوقى Its market share من ١٠٪ الى ١٨٪
- الرد على استفسارات العملاء وشكواهم خلال ٦٠ دقيقة
- زيادة عدد العملاء المتعاملين مع الشركة
- دخول أسواق جديدة
- تحقيق ميزة تنافسية فى السوق
- زيادة حجم المبيعات الى ٦٩٪
- زيادة أرباح الشركة سبعة أضعاف

واخيرا يشير تديسكو فى اللقاء الثالث لجمعية الادارة العربية الى ان النتائج التى وصلت اليها الشركات العالمية الفائزة بشهادة الايزو كانت تتلخص فى الاتى :(١٢)

- تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعملاء الى حد كبير .
- تقليل مستوى العيوب والاخطاء فى المنتج النهائى وفى انشطة المنشأة ككل .
- تقليل التكاليف بنسبة ٥٠٪
- رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم لتحسين العمل بشكل أفضل .

- الحد من الصراع بين الادارة والعاملين .
- المرونة المتزايدة داخل التنظيم .
- تحسين عملية الاتصال بين الاقسام المختلفة داخل التنظيم .

ويضيف تديسكو على ان هذه النتائج ماكانت لتتحقق لو ان هذه الشركات ركزت فى عملها على جودة المنتج فقط دونما التركيز على ادارة الجودة الشاملة بمفهومها الأعم .

(المراجــــــــع)

(١) محمد عباس زغلول تنظيم وادارة النظم الانتاجية ـ كلية الهندسة ببورسعيد ١٩٩٤ ص ١٣٢

(2) A. Deprtment of defense the total, Quality Management Guide, Department of Defence Washington D.C. USA. 1990 .

ب ـ وليد طاهر ـ سالم القحطاني ادارة الجودة الكلية ـ مركز التدريب شركة الراجحي المصرفية للاستشار ١٩٩٣ .

(3) Greg Hutchins; 150 9000: A comprehensive , Guidelines and successful certification , Oliver wight, USA 1993 .

(4) Joseph R. Jablnski, Implementing Total Qulity Management Pfeiffer & Campany USA 1991.

٥ ـ ابراهيم حسن ابراهيم ، الرقابة الاحصائية على الجودة وفلسفة ديمنج في الادارة ، التعاون الصناعي ـ العدد ٥٤ اكتوبر ١٩٩٣ ص ٣٨ .

(6) S. Murata, The winning Marketing strategy of a Japanes Company in a Jough Envirenment, KEIO Business Review, No 2 pp 27-37

(7) Found in, N , Piercy , Export strategy : Markets and competition, George Allex & Unwin, London, 1982

٨ ـ ابراهيم المنيف : أفكار في الادارة : كيفية تحقيق الجودة ، الاقتصادية العدد ١٢١ الاربعاء ٢٨/٤/١٩٩٣ .

٩ ـ (أ) المرجع السابق .

(ب) ابراهيم حسن الرقابة الاحصائية على الجودة وفلسفة ديمنج في الادارة مرجع سبق ذكره ص ٤٣ ـ ٤٤ .

١٠ ـ جوزيف جابلونسكي ، تطبيق ادارة الجودة الكلية ، الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع ، فبراير ١٩٩٣ .

١١ ـ احمد موسى الخطيب ـ خطة عمل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة : المفاهيم والادوات المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الادارية الخبراء العرب في الهندسة والادارة المركز العربي للتطوير الاداري ٢٩ ـ ٢١ ابريل ١٩٩٣ .

١٢ ـ الجمعية العربية للادارة : تديسكو يتناول اسباب تفوق اليابان ، الادارة الجمعية العربية للادارة الثامن القاهرة ديسمبر ١٩٩٤ .

الفصل العاشر

نظام ادارة الجودة وايزو ٩٠٠٠
كمدخل لتحسين الاداء

يناقش هذا الفصل نظام ادارة الجودة الشاملة الذى يتمشى مع نظام ايزو ٩٠٠٠ الا انه قبل القيام بذلك سوف نقوم بتوضيح ماالمقصود بمواصفات الايزو ٩٠٠٠ ؟ وفوائد أنظمة الجودة المعتمدة عليها ، وكذلك خطوات الحصول على شهادة الايزو ٩٠٠٠ .

ماالمقصود بمواصفات Iso 9000

أن BS 5750 , EN 29000, ISO 9000 هى مسميات مختلفة تعبير عن مضمون واحد هو معايير نمطية لنظام الجودة فى المؤسسة ، وقد تم سنة 1987 التوفيق بين مختلف هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها واصبحت بالتالى متشابهة ، بحيث انه يمكن لاى مؤسسة ملتزمة بشروط الـ BS 5750 مثلا الحصول على افادة تؤكد التزامها بالمعيارين الآخرين الدولى ISO 9000 والاوربى EN 29000

وعليه فان مواصفات الايزو ٩٠٠٠ هى مواصفات عالمية تتناول كل مايخص جودة المنشأة ككل فهى ليست مواصفات للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة ـ ولكنها تقيس درجة جودة الادارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المنشأة فى الاداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة .

اما شهادة الايزو ٩٠٠٠ فهى شهادة يصدرها طرف ثالث محايد Certifying Body معتمد من هيئة اعتماد Accreditation Body وهذه الهيئات منتشرة فى جميع دول العالم المتقدم وتمنح عادة شهادة الايزو ٩٠٠٠ لمدة ثلاث سنوات يتم خلالها متابعة تنفيذ النظام بواسطة الجهة المانحة عن طريق زيارات كل ستة أشهر .

وتتكون مواصفات الايزو ٩٠٠٠ من خمسة مواصفات هي :

ISO 9000

مواصفة توكيد وادارة الجودة وهي توضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفة لكي تناسب طبيعة المنشأة ، والأساليب اللازمة التنفيذ . كما تشرح كيفية اعداد العقود بين الاطراف المختلفة .

ISO 9001

مواصفة تمثل نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمنشأة فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج وقواعد التركيبات والصيانة وخدمات مابعد البيع .

ISO 9002

مواصفة تمثل نموذج لتوكيد متطلبات الجودة اثناء مراحل الانتاج والتركيبات وتحتوى على متطلبات يسترشد بها في انتاج وتركيب المنتجات وخدمة مابعد البيع .

ISO 9003

مواصفة تمثل نموذج لتوكيد الجودة بالفحص والاختبار للمنتج النهائي .

ISO 9004

دليل أسترشادى للمساعدة في وضع نظام فعال لادارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية والادارية المؤثرة في جودة المنتج في كل مراحل الانتاج وعلى المنشأة أن تختار مايتفق مع طبيعة نشاطها واعداد دليل الجودة الخاص بها الذى يضمن مستوى الجودة وفي نفس الوقت يؤهل المنشأة للتوافق مع مجموعات المواصفات السابقة .

<u>فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الايزو ٩٠٠٠ :</u>

١ ـ تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال .

٢ ـ المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة .

٣ ـ تساعد المنشأة في زيادة نصيبها من السوق .

٤ ـ زيادة المبيعات ، ومن ثم الأرباح ، حيث هناك صعوبة في الشراء من أى منشأة دون حصولها على هذه الشهادة .

الفصل العاشر

نظام إدارة الجودة وأيزو ٩٠٠٠
كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء
بالنقاط الرئيسية التالية :

* ما المقصود بالأيزو؟
* فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الأيزو ٩٠٠٠
* خطوات الحصول علي شهادة الأيزو ٩٠٠٠
* نظام إدارة الجودة وأيزو ٩٠٠٠

٥ ــ تصميم جيد للمنتجات ٠

٦ ــ تخطيط أفضل للمنتجات وتنويعها ٠

٧ ــ التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات ٠

٨ ــ تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها ٠

٩ ــ استخدام أمثل لمعدات المنشأة ٠

١٠ــ رفع الروح المعنوية للعاملين ٠

١١ ــ تشجيع التعاون والتنسيق بين ادارات المنشأة المختلفة ٠

١٢ ــ تقليل نسبة التالف والمعيب فى الانتاج ٠

١٣ ــ مقابلة احتياجات السوق الاجنبية ٠

١٤ ــ كسب رضاء العملاء واستمرارهم فى التعامل مع المنشأة ٠

خطوات الحصول على شهادة ايزو ٩٠٠٠ :

Essential Steps to ISO 9000 Certification :

١ ــ ضرورة اقتناع ادارة المنشأة بأهمية الجودة فى تحقيق أهداف المنشأة ٠

٢ ــ وجود اتجاه ايجابى لدى طبقة الادارة العليا بأهمية شهادة الايزو ٠

٣ ــ المام المسئولين بالمنشأة بمكونات الشهادة ايزو ٩٠٠٠ ومكونات نظام الجودة الذى يتطابق معها ٠

٤ ــ مناقشة مواصفات الايزو مع طبقة الادارة العليا واختيار النظام المناسب ٠

٥ ــ الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية فى فهم النظام ٠

٦ ــ تشكيل فرق عمل لتنفيذ نظام الجودة فى فترة محددة ٠

٧ ــ تدريب اعضاء الفريق على الجوانب المختلفة لنظام ايزو ٩٠٠٠ ٠

٨ ــ توصيف نظام الجودة الحالى بالمنشأة لتحديد نقاط القوة والضعف به ٠

٩ ــ وضع خطة لتحديد مراحل العمل ، مع وضع جدول زمنى لتنفيذ كل مرحلة ٠

١٠ ــ كتابة التعليمات والاجراءات الخاصة بالجودة وظروف المنشأة ٠

١١ ــ وضع دليل فى عمل مراجعة الجودة والذى يتضمن الاجراءات التى تحقق نظام الجودة طبقا لشهادة ايزو ٩٠٠٠ ٠

١٢ ـ تدريب العاملين على الطرق والاجراءات اللازمة لتنفيذ النظام .

١٣ ـ احداث التغيير اللازم في الهيكل والمناخ التنظيمي بشكل ينطبق مع متطلبات النظام .

١٤ ـ تحديد موعد لتنفيذ النظام .

١٥ ـ مراجعة النظام بواسطة استشاري خارجي بعد عدة شهور للتأكد من أن المنشأة بوضعها الحالي أصبحت في موقف يمكنها من الحصول على شهادة الايزو ٩٠٠٠

١٦ ـ اتخاذ اجراء تصحيحي لعلاج أي قصور في النظام الحالي .

١٧ ـ مراجعة نظام الجودة بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أي نوع من القصور .

١٨ ـ ترتيب مراجعة مبدئية من قبل احدى الوكالات الخارجية والمتخصصة في تطبيق النظام .

١٩ ـ اتخاذ اجراء تصحيحي بناء على ملاحظات فريق المراجعة الخارجي .

٢٠ ـ اجراء تقييم رسمي من قبل احدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمنح الشهادة .

٢١ ـ بعد التسجيل والحصول على شهادة ايزو ٩٠٠٠ يجب على المنشأة الاستمرارية في عملية تحسين الجودة . حتى لا يتم سحب الشهادة مرة أخرى .

نظام ادارة الجودة وايزو ٩٠٠٠ :

ISO 9000 : Quality Management System

يحتوى نظام ادارة الجودة الذي يتمشى مع نظام ايزو ٩٠٠٠ على مايلي :

١ ـ مسئولية الادارة Management Responsability(4-1)

وهنا يجب على الادارة العليا بالشركة أن تحدد سياساتها وأهدافها بالنسبة للجودة في شكل مكتوب ورسمي ، على أن تكون هذه السياسة منشورة ومفهومة من الجميع ولذلك فان وضع هذه السياسة يتطلب من الادارة مايلي :

ـ بناء هيكل تنظيمي لتحقيق الجودة .

ـ تحديد احتياجات ورغبات العملاء وكيفية ادراكهم لاحتياجاتهم ورغباتهم .

ـ تقييم مدى امكانية الهيكل التنظيمي بالمنشأة بالوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات .

- التأكد من أن المواد الخام التى يتم شراؤها من قبل الموردين تقابل المواصفات المحددة والمطلوب توافرها فى المنتج ليكون اداؤه مميزا ٠
- التركيز بالدرجة الاولى على فلسفة منع العيوب فى المنتج منذ البداية ٠
- ضرورة التخطيط ومتابعة سياسة الجودة ٠
- النظر الى عملية تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة ٠
- ان سياسات ومنتجات واستراتيجيات المنافسين معلومة لدى كل فرد داخل المنشأة
- ضرورة مشاركة أهم الموردون فى وضع سياسة الجودة بالمنشأة ٠
- اهتمام متزايد يجب أن يعطى لعملية التعليم والتدريب ، حيث يتم تقييم الأنشطة التدريبية المطبقة وتطويرها من وقت لآخر كأحد مدخلات سياسة تحسين الجودة ٠
- يجب الترويج لسياسة الجودة داخل وخارج المنشأة ٠
- رفع تقارير دورية عن مدى التقدم المحقق فى سياسة الجودة يعتبر أمرا ضروريا يتم مناقشته فى لقاءات تطوير وتحسين الجودة ٠

٢ - نظام الجودة Quality System (4-2)

حيث تقوم ادارة المنشأة باعداد كتيب الجودة ، والذى يجب أن يكون مناسبا لمستوى نظام الجودة ٠

وغالبا مايحقق كتيب نظام الجودة مايلى :

- تعريف العاملين والمتعاملين بنظام الجودة والفوائد التى يمكن أن يحققها لهم وللمنشأة ككل ٠
- سهولة التنسيق بين الادارة العليا والوسطى والدنيا بالمنشأة ٠
- التزام الموردين بالجودة بخصوص توريداتهم ٠
- المساهمة فى تكوين انطباع جيد عن المنشأة ٠

وبغض النظر عن ذلك ، يجب أن يوفر الكتيب احتياجات نظام الجودة والمعتمد على نظام ISO ، كما يجب على الادارة اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيقه بفاعلية ٠

٣ _ مراجعة العقد (4-3) Contract Review

ان مراجعة العقد قبل بداية العمل لضمان وتأكيد الجودة يعتبر جزءا هاما في نظام الجودة ، حيث يحقق الآتـى :

- المساهمة في تنفيذ محتويات العقد .
- يعتبر العقد مستند يمكن الرجوع اليه .
- اشراك كل المهتمين بمراجعة العقد .
- تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل .

أما بخصوص النواحي التي يجب أن تأخذ في الاعتبار حالة مراجعة العقد فهي :

أ _ التأكد من أن متطلبات العقد قد تم تحديدها بدقة .

ب _ الاجراءات التعاقدية فيما يتعلق بجودة المنتج .

جـ _ التأكد من أن المنشأة لديها الامكانيات المختلفة للوفاء بمتطلبات العقد .

٤ _ مراقبة التصميم (4-4) Cantract Review

حيث يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لمراقبة جودة التصميم والتي تتضمن (شكل ١٠ _ ١)

أ _ تطوير وتخطيط برنامج التصميم :

Create a design and development planning programme :

ب _ تحديد اجراءات التصميم وتوثيقها

Provide desing practice codes and procedures

جـ _ تحديد أنشطة التصميم

Assign the design activities

د _ تحديد العلاقات التنظيمية لعملية التصميم

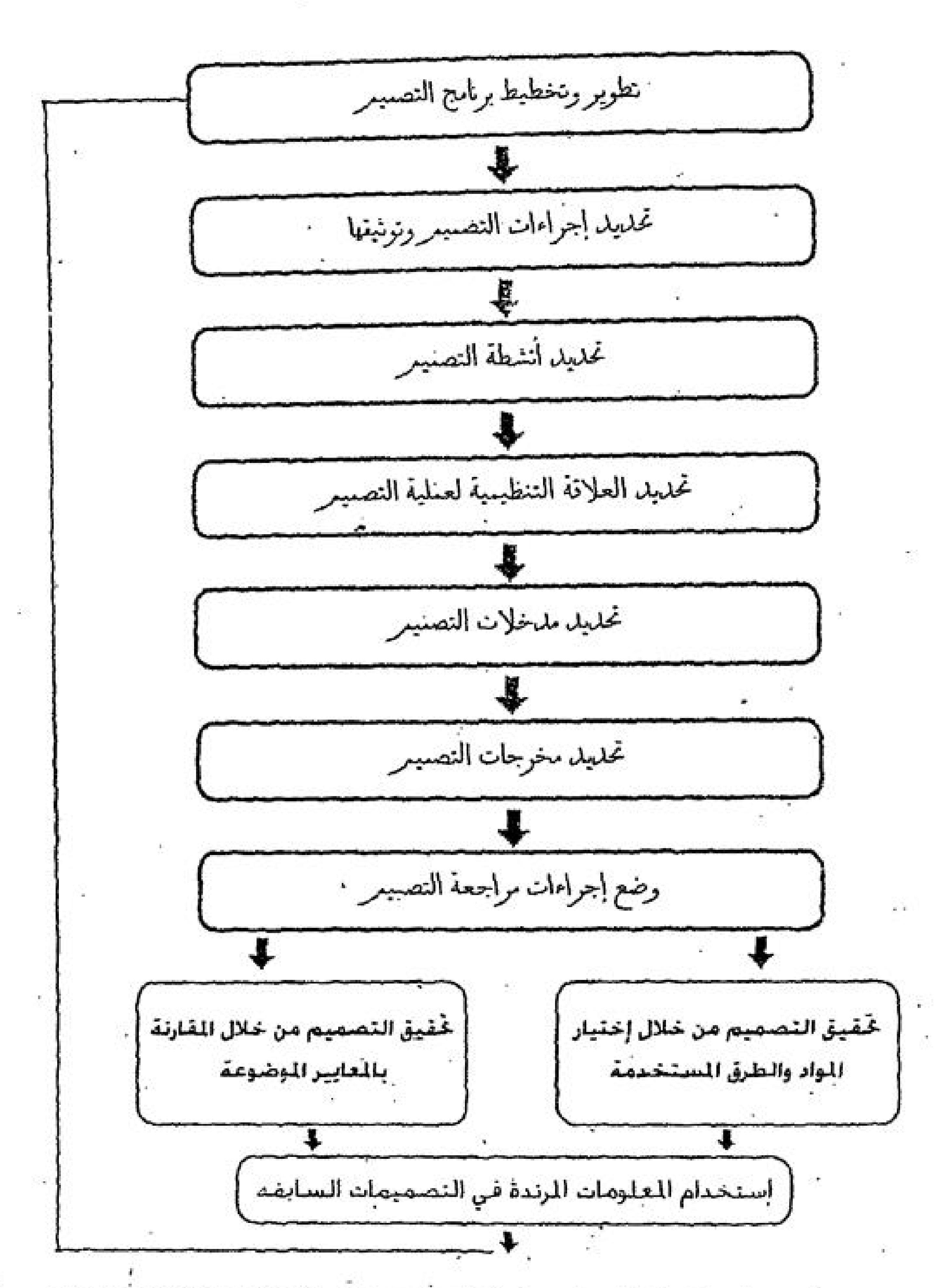
Identify organizational and technical Interfaces

هـ _ تحديد مدخلات التصميم

Identify the design inputs requirements

شكل (١٠-١)

عمليات مراقبة التصميم



J.S.Oakland, Total Quality Management, Heinemann Professional Publishing Ltd, Oxford, 1989.P.138

و ـ تحديد مخرجات التصميم

Identify the design output requirements

ز ـ وضع اجراءات مراجعة التصميم

Establish design review procedures

ح ـ التحقيق من التصميم الجديد من خلال المقارنة بين التصميم المبتكر والمعايير الموضوعة •

Investigate new techniques - the balance between innovation and standardiztion .

ط ـ استخدام المعلومات المرتدة من التصميمات السابقة

Use feedback data from previous design

٥ ـ مراقبة المستندات Document Control (4-5)

وهنا يجب توافر نظام للتأكد من ان الوثائق او المستندات التى تنظم العمل تم مراجعتها ويمكن الحصول عليها فور طلبها من قبل جميع الجهات المختصة •

وحيث أن عملية تصميم المنتج غير ثابتة ـ أى قابلة للتغيير ـ كنتيجة لتغيرات احتياجات ورغبات العميل ، فقد يتطلب الأمر اجراء بعض التعديلات أو التغيرات فى المستندات المستخدمة ، وهنا يلزم تحرى الدقة من قبل الادارة فى اجراء عملية التغيير واثباتها فى مستندات اضافية وبما يضمن تحقيق اهدافها والوفاء باحتياجات المتعاملين •

٦ ـ الشراء Purchasing (4-6)

حيث يتم التأكد من أن المكونات التى تم شراؤها تتفق تماما مع المتطلبات التى تم تحديدها وتتضمن هذه الجزئية العناصر التالية :

- تحديد الموردين الأكفاء •
- تحديد المستندات المستخدمة فى عملية الشراء •
- تحليل عروض الموردين من زاوية الجودة •
- تحديد المعايير التى يتم على أساسها اختيار الموردين •

- اختيار الموردين
- التحقق من أن المنتجات التي يتم شراؤها تتفق مع المواصفات المحددة •
- متابعة الموردين •

٧ - مراقبة المنتجات التي تم توريدها — Control of Pur chasing supplied products (4-7)

حيث أن جودة المنتج النهائي تعتمد على جودة المواد الخام المشتراه بالدرجة الأولى لذا تتضمن هذه الجزئية مايلي :

- اتخاذ الاجراءات اللازمة لاستلام الأصناف المشتراه من المورد والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة مسبقا •
- توفير التخزين المناسب لهذه الأصناف •
- فحص المنتجات بصفة مستديمة أثناء تخزينها واستبعاد التالف أو غير الصالح للاستعمال منها أولا بأول •

٨ - تحديد المنتج ومتابعته — Product Identification and Traceability (4-8)

لا شك أن التحديد السليم للمنتج يضمن أن المواد المستخدمة هي التي تلبي المواصفات التي تم تحديدها مسبقا ، الأمر الذي يمنع وجود أي خلط أثناء عملية التشغيل ولذا يجب أن يتضمن نظام الجودة المطبق مجموعة الاجراءات الكفيلة بتحديد مواصفات المنتجات التي يتم انتاجها وكذلك الاجزاء المختلفة للعملية الانتاجية ومتابعتها ، لاكتشاف أي انحراف فيها •

٩ - مراقبة العمليات — Process Control (4-9)

لوجود نظام فعال للجودة يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات بالمنشأة سواء كانت خاصة أو عامة ، وعلى أن تشمل المراقبة أيضا جميع مراحل التصنيع حتى في حالة تغيير العملية الانتاجية •

١٠ ـ الفحص والاختبار Inspection and Testing (4-10)

وتتضمن هذه الجزئية :

- تحديد المستندات المستخدمة فى الفحص •
- فحص واختبار المنتجات المشتراه من المورد •
- فحص واختبار المواد أثناء التشغيل •
- التأكد من أن المنتجات النهائية تتطابق مع المواصفات المحددة من قبل المنشأة والعميل •
- المعلومات التى يجب تسجيلها نتيجة لعملية الفحص •

١١ ـ معدات الفحص والاختبار Inspection, Measuring and Test Equipment (4-11)

ان وضع نظام فعال للجودة يتطلب تحديد الاحتياجات من معدات الفحص والقياس والاختبار ، ومجرد تحديدها يمكن الحكم على صلاحية المعدات المتاحة على أساس حالتها التشغيلية وتم اتخاذ قرار لتوفير معدات جديدة من عدمه •

١٢ ـ حالة الفحص والاختبار Inspection and Test Status(4-12)

للوصول الى نظام جودة فعال يتطلب الأمر ايضا استخدام جميع الوسائل المناسبة للفحص أثناء عمليات التشغيل المختلفة ، ولذا فان وجود اجراءات مكتوبة ومنصوص عليها فى عملية الفحص تعتبر ضرورية للتأكد من حالة المنتج أثناء عمليات التشغيل والتى قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

لم يتم تفتيش المنتج

Not been inspected

تم التفتيش والقبول

Inspected and approved

تم التفتيش والرفض

Inspected and rejected

وعليه فان اجراءات الفحص والاختبار يجب أيضا أن تتضمن صلاحيات ومسئوليات الأفراد في حذف بعض المنتجات أو الاستمرار في انتاجها .

١٣ ـ مراقبة المنتجات غير المطابقة Control of Nonconforming products (4-13)

جميع المنتجات التي لا تطابق المواصفات يجب أن تحدد بدقة ، حتى لا يتم استخدامها ، ووضع سجلات خاصة بها ، حتى يسهل مراجعتها والتعرف عليها .

١٤ ـ الاجراء التصحيحي Corrective Action (4-14)

تأكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو على أنه في حالة وجود أية مشكلة فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى ، الأمر الذي يتطلب استخدام كافة الأساليب المستخدمة في تحديد أسباب المشكلات ووسائل التغلب عليها فضلا عن ضرورة تسجيل التغييرات والاجراءات التي حدثت من اتخاذ الاجراء الصحيح .

Implement record chqnges in procedures resulting from corrective action .

١٥ ـ المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم Handling. Storage, Packaging and Delivery (4-15)

ان وجود نظام فعال للجودة يتطلب نظام فرعي لمراقبة عمليات المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم ، فيجب أن يكون هناك تعليمات واجراءات مكتوبة ، خاصة مناولة المنتجات والمحافظة على مواصفاتها وكيفية تخزينها بالشكل المناسب وتعبئتها وتغليفها بطريقة جيدة وايصالها للمستهلك في الوقت المناسب.

١٦ ـ سجلات الجودة Quality Records(4-16)

يجب أن يكون هناك تحديد للاجراءات الخاصة بالجودة بسجلات الجودة حتى تكون مرجعا يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فعالية نظام الجودة المعمول به .

وعلاوة على ذلك ، يجب أن تكون سجلات الجودة محددة وواضحة بخصوص المنتج محل البحث .

All quality records should be legible and identificable to the product involed .

١٧ ــ المراجعة الداخلية للجودة Internal Quality Audits(4-17)

تأكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو على ضرورة قيام ادارة المنشأة ــ بتأسيس نظام لمراجعة الجودة ، للتأكد من أن أنشطة الجودة تتطابق تماما مع المتطلبات المنصوص عليها فى الخطة ، ومن ثم الوقوف على متابعة نظام الجودة ككل .

وعمليات المراجعة واتخاذ اجراء تصحيحى بخصوصها يجب أن يتم بشكل متتابع فضلا عن ضرورة اعلام المسئول عن عملية المراجعة بالموقف الفعلى وأهم النتائج التى أسفرت عنها عملية المراجعة حتى يسهل اتخاذ الاجراءات الخاصة بمعالجة المشاكل التى تم الوصول اليها .

١٨ ــ التدريب Training and motivation(4-18)

وهنا ــ كما أوضحنا سلفا ــ يجب أن نحدد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين فى تطوير وتحسين الجودة ، فضلا عن تحديد الجهات المسئولة عن عملية التدريب واتخاذ قرار بشأنها ، فهل يتم التدريب داخليا أم خارجيا ؟ وماهى المواصفات التى يجب توافرها فى القائمين بعملية التدريب ؟ وماهى خبراتهم العلمية والعملية ؟

علاوة على اعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ، للوقوف على نتائجها الايجابية والسلبية ، ومن ثم التمكن من التخطيط العلمى المستقبلى لأنشطة التدريب على الجودة .

وأخيرا توفير نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب تعاونهم فى تطبيق النظام .

١٩ ـ خدمات مابعد البيع After Sales Service (4-19)

حيث يجب أن يكون لدى ادارة المنشأة نظاما متضمنا اجراءات محددة بخصوص خدمات مابعد البيع التى يجب أن تقدم للمشترى او العميل كخدمات الصيانة والتركيب والتدريب والنصح والمشورة .. الخ .

٢٠ ـ الأساليب الاحصائية Statiscal techniques (4-2)

وأخيرا تؤكد سلسلة المواصفات القياسية ايزو على ضرورة استخدام وتطبيق الأساليب الاحصائية المتعددة ـ والتى أشرنا اليها سابقا ـ فى المجالات المتصلة بتطوير وتحسين الجودة .

المراجـــــــــع

(*) تم الاعتمـــاد بصفة أساسيـة في اعداد هذا الفصل على :

- International Trade Center, Unctad / GATT, ISO 9000 Quality management systems : guidelines for enterprise in developing countries Geneva, ITC. 1993.

- G. Hutchins, ISO 9000 : A comprehensive Guide Registration : Audit Guidelines and successful certification, oliver wight U.S 1993..

الفصل الحادى عشر

نظم الإدارة البيئية وأيزو ١٤٠٠٠

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء بالنقاط الرئيسية التالية :

* ما المقصود بالأيزو ١٤٠٠٠ ؟
* مجموعة مواصفات الأيزو ١٤٠٠٠
* المتغيرات العالمية وفوائد تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
* مكونات الأيزو ١٤٠٠١
* أوجه الشبه والاختلاف بين الأيزو ٩٠٠٠ ، ١٤٠٠٠
* التحديات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التي تواجه المؤسسات المصرية وحتمية تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
* قضية الجودة والأيزو بمصر
* نماذج لبعض التجارب العالمية الناجحة في تطبيق نظم الادارة البيئية

الفصل الحادى عشـــــرة

الادارة البيئيـــة

وايـــــــزو ١٤٠٠٠

فى الآونة الاخيرة بدأت مؤسسات الاعمال فى جميع أنحاء العالم الاتجـــاه نحو تبنى المواصفات العالمية لنظم الادارة البيئية . بمعنى آخر ان تطبيق مثل هذه النظم لم يعد قاصرا على الدول المتقدمة فقط بل امتد ليشمل الدول الناميـــة فى الوقت نفسه كنتيجة حتمية لانتشار ظاهرة عدم وجود حواجز تجارية وجمركية .

وعليه اصبحت المؤسسات المصرية مطالبة بشكل أو بآخر بتطبيق الايـــزو ١٤٠٠٠ اذا كان لديها رغبة حقيقية فى تحسين ادائهـا والنفاذ الى الاســـواق الدولية .

من هذا المنطلق سوف نناقش فى هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية :

- ما المقصود بالايـــزو ١٤٠٠٠ ؟
- مجموعة مواصفات الايزو ١٤٠٠٠
- المتغيرات العالمية وفوائد تطبيق الايزو ١٤٠٠٠ ؟
- مكونات الايزو ١٤٠٠١ ؟
- اوجه الشبه والاختلاف بين الايزو ٩٠٠٠ ، ١٤٠٠٠
- التحديات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التى تواجه المؤســـسات المصرية وحتمية تطبيقها يزو ١٤٠٠٠
- قضية الجـودة والايزو بمصـر

أولا : ما المقصود بالايزو ١٤٠٠٠ ؟

الايزو ١٤٠٠٠ ما هى الا مجموعة من المعايير القياسية التى وضعت من قبـل المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس بجنيف (ISO)

بمعنى آخر ان سلسلة الايزو ١٤٠٠٠ هى مجموعة من نظم الادارة البيئيـــة

التى ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين فى نظام حماية البيئـــة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة الاقتصادية .

وهنا يجب ان يعمل نظام الادارة البيئية على تشجيع مؤسسات الاعمـــال للأخذ فى الاعتبار التطور واستخدام التكنولوجيا الحديثة طالما انها متاحـــة ومناســـبة اقتصاديا .

ثانيا : مجموعة مواصفات الايزو ١٤٠٠٠

- ISO 14001 Environmental Management Systems Specification with Guidence for Use

  نظم الادارة البيئية : التوصيفات وارشادات الاستخدام .

- ISO 14004 Environmental Management Systems General guidelines on principles, systems and supporting techniques .

- الارشادات العامة للمبادىء والانظمة والتقنيات المساعدة فى نظم الادارة البيئيـــة .

- ISO 14010 Guidelines for environmental auditing General principles for environmental auditing

  المبادىء العامة للمراجعة البيئية

- ISO 14011 Guidelines for environmental auditing Audit

  ارشادات واجراءات المراجعة البيئية

- ISO 14012 Guidelines for environmental auditing qualification criteria for environmental auditors

  مواصفات ومعايير مراجعـى شئون البيئة

- LSO 14013 Mangement of Environmental Audit Programs

برامج مراجعة الادارة البيئية

- ISO 14014 Initial Reviews

المراجعة الاولية

- ISO 14015 Environmental Site Assessments

معايير الطاقة البيئية

- ISO 14020 Goals and Principles of Environmental Labeling
اهداف ومبادئ المدخل البيئي

- LSO 14031 Evaluation of Environmental Performance .

تقييم الاداء البيئي

- LSO 14040 Life Cycle Assessment

تقييم دورة الحياة

- ISO 14060 Guide for the Inclusion of Environmental Aspects in. product Standards .

تحتوى على ارشادات بالجوانب البيئية الخاصة بمعايير المنتج

ثالثا : المتغيرات العالمية وفوائد تطبيق الايزو ١٤٠٠٠

المعطيات العالمية للنظام المالى الجديد تشير الى توقع بروز العديد من المتغيرات الجديدة اهمها :

ـ ستبرز العديد من المشاكل والمصاعب التسويقية الجديدة المختلفة عما هو قائم حاليا ، والتى لايمكن معالجتها بالطرق التقليدية التى مازالت تستخدمها الكثير من منشآت الاعمال الان بل تحتاج الى تجديد فى التعامل مع الاسواق وتفكير مختلف فى كيفية العمل على اختراقها وتجاوزها .

* ستبرز الحاجة الى استنباط مجالات جديدة من الخدمات التسويقية والتعامل مع مستويات معينة من السلع التى سيتم انتاجها من خلال الابتكارات الشخصية والتقنية التى سيتم اتاحتها والتى يجب أن تلبى حاجات ومتطلبات مختلفة ومتطورة •

* سيبرز ويتطور دور المستهلك خلال السنوات القادمة حيث انه سيتمتع بقدر اكبر من القوة الشرائية وقدر اكبر من المعلومات ، مما سيدفعه لأن يكون اكثر تطلبا سواء من ناحية نوعية وجودة وكلفة السلع المعروضة أو من ناحية مستوى الخدمات التى سيضطر المنتجون لتأمينها حفاظا على مراكزهم التنافسية •

* يؤدى التخلى عن القيود الكمية والغير جمركية والتشدد فى منح التراخيص والفحص الفنى المعوق للتجارة الدولية الى توسيع قاعدة الاسواق ومن ثم قاعدة الانتاج وتشجيع الدخول المتبادل للاسواق •

* تشجيع المنافسة من خلال الجودة وزيادة الكفاءة الاقتصادية للمنافسة كبديل لدعم الصادرات والتمييز بين المنتج المحلى والمنتج الاجنبى وذلك عن طريق (أ) السياسة الوقائية والغاء الحمائية • (ب) السياسة العلاجية ودفع التعويضات الناتجة من الاضرار بالمنتجات المحلية •

* من المتوقع ان تؤدى القيود الفنية الى ضرورة تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (ايزو ٩٠٠٠ ـ ٩٠٠١ ـ ٩٠٠٣ ـ ٩٠٠٤)

* سوف تزداد المنافسة الصناعية فى المستقبل بسبب توجيهات منظمة التجارة العالمية لوسائل تنافسية جديدة قد تواجه المنشآت الوطنية فى الاسواق المحلية ولن تستطيع هذه المنشآت مواجهتها الا من خلال تبنى فلسفة ادارة الجودة

الشاملة وتطبيقها فضلا عن حصولها على شهادة ايزو ٩٠٠٠

* في حين ستلقى الشركات الوطنية في الدول النامية اقوى الصدمات .. فان المستهلكين في هذه الدول قد يجنون بعض النفع حينما تجبر الصناعة المحلية على تحسين الجودة بهدف المنافسة . وفي هذه المرحلة ستختفي (ازدواجية الجودة) فلا تجد نفس المصنع يقدم نفس المنتج بجودتين متباينتين ، الاولى للتصدير والثانية للسوق المحلي .

* ستتراوح ردود فعل الشركات المحلية بين الايجابية والسلبية ، الردود الايجابية تتمثل في تحسين الجودة وخفض التكلفة وتوفير قوى عاملة مدربة ومنافسة والدخول في مشاريع استشارية متفاوضة . ومن ردود الفعل السلبية اعادة انتساج المنتجات العالمية محليا والتحول من الانتاج الى ترويج الماركات العالمية وتسويقها ، وخفض التكاليف على حساب الجودة بهدف المنافسة ، واخيرا الانسحاب من السوق تماما .

* لان تستطيع الحكومات حماية شركاتها الوطنية أو حتى مستهلكيها ينطبق هذا على قطاع الخدمات كما ينطبق على قطاع التصنيع . لذا فان مطالبة الشركات لحكوماتها بالتدخل وتطبيق اتفاقيات تحمي مصالح اصحابها لن تجدي نفعا . فالحل الوحيد هو في تمكين الشركات لنفسها على المنافسة وفتح اسواق خارجية ليس بهدف التعويض فقط بل بهدف كسب اسواق جديدة والمحافظة على اسواقها التقليدية .

* من المتوقع تبني العديد من الاسواق والحكومات تطبيق مواصفات الايزو ١٤٠٠٠ كنتيجة لوجود اتجاه عالمي نحو الاهتمام بالادارة الجيدة للبيئة حيث اصبحت كثير من الشركات ترى ان الادارة البيئية اصبحت استراتيجية اساسية يجب تبنيها وتطبيقها بهدف الوصول الى النجاح وتدعيم قدرتها التنافسية .

* ظهور بعض نظم الادارة والمراجعة البيئية مثل (EMAS) وهو

نظام يتميز بالتشدد اكثر من الايزو ١٤٠٠٠ حيث انه يهتم بالاداء اكثر ولذا يطالب بوجود فريق ثالث يراجع الاداء والتطبيقات البيئية للشركات ثم يقوم بتقديم هذا فى شكل تقرير للتقييم البيئى ٠

* ستبرز الحاجة الى ما يسمى بالبطاقات البيئية كوسيلة لتوضيح الخواص البيئية للمنتج أو مزاياه وخدماته للمستهلك من اجل التأثير ايجابيا على قراره عند اختياره لسلعة ما ٠

يتضح من العرض السابق أن هناك ضرورة حتمية لتطبيق نظم الادارة البيئية وايزو ١٤٠٠٠ حيث انها تحقق الفوائد التالية :

- ممارسة بيئية جيدة .
- مرونة التناسق مع المواصفات العالمية
- تكوين صورة جيدة عن المنشأة
- تحسين الكفاءة التشغيلية .
- تحقيق ميزة تنافسية فى بيئة الاعمال
- تنمية العنصر البشرى
- رفع الروح المعنوية للعاملين
- التنسيق والتواصل بين ادارات المنشأة
- احكام عملية الرقابة
- ادارة الازمات بفاعلية
- عدم تمييع المسئولية
- منع المشاكل والاقلال منها
- تخفيض التكلفة .
- تقليل المسئولية القانونية للنواحى البيئية
- تجنب المخاطر والمضاعفات

- الحصول على شهادة التسجيل والخاصة بنظم الادارة البيئية
- سهولة النفاذ للاسواق الخارجية
- تنمية احتياجات الجيل الحاضر دون الاضرار بالاجيال القادمة

Meating the needs of current generation without compremising the needs of the future generations

رابعا : مكونات الايزو ١٤٠٠١

بدأت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية العمل فى اعداد سلسلة الايزو ١٤٠٠٠ فى عام ١٩٩٣ وعليه صدرت ايزو ١٤٠٠٠ فى يونيو ١٩٩٦ المكونات الاساسية لنظم الادارة البيئية • وتعتبر الايزو ١٤٠٠١ هى المواصفات القياسية للأيزو ١٤٠٠٠ حيث يتم استخدامها بمعرفة جهات التسجيل ومنح الشهادات لمراجعة توافر المواصفات بالشركة كما تستخدمها الشركة نفسها لتقييم ادائها وتحسينه من وقت لآخر •

ويبرز شكل رقم (١١-١) المكونات الاساسية لنظم الادارة البيئية والذى يتكون من :

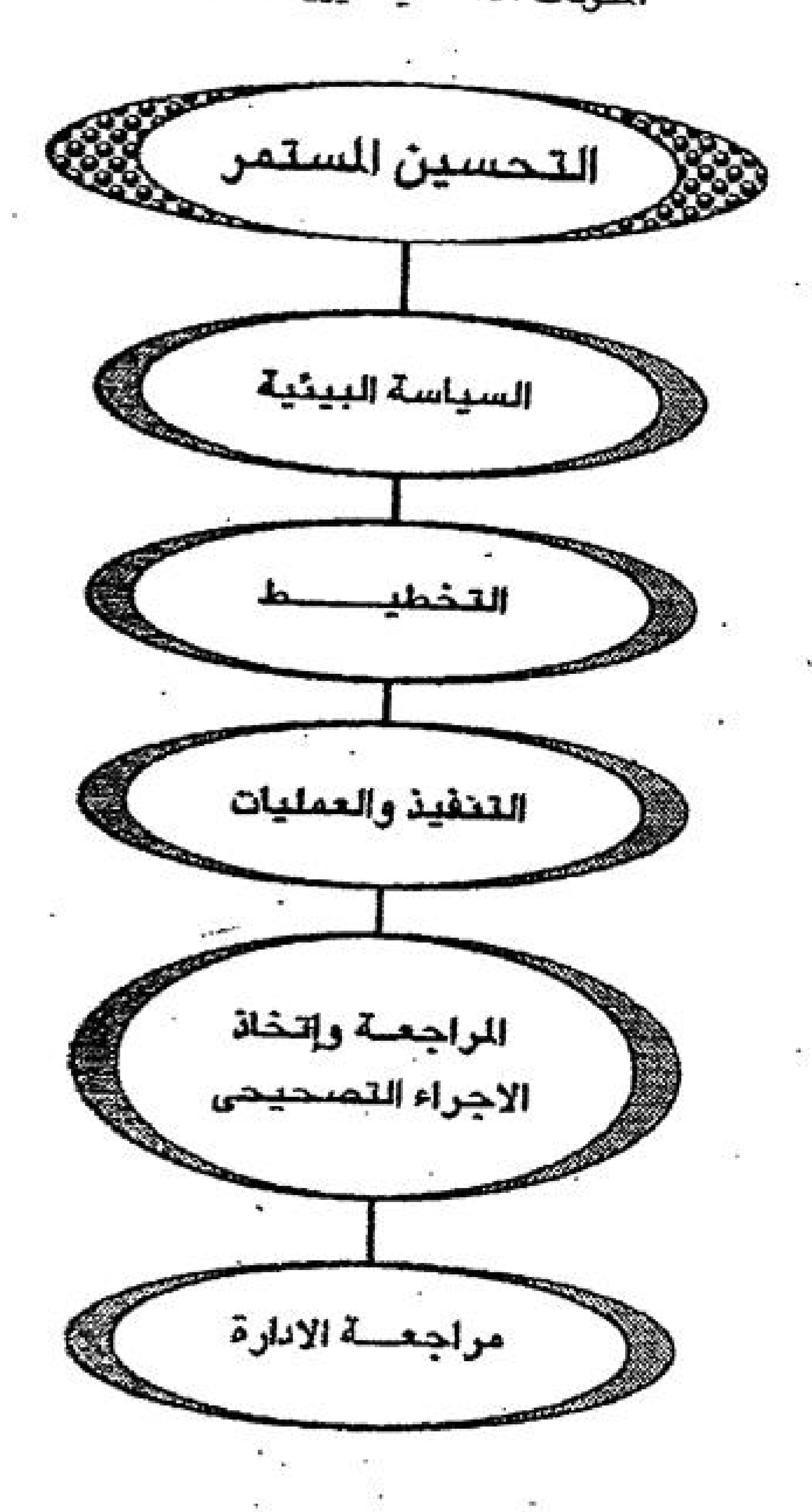
- السياسة البيئية
- التخطيط
- التنفيذ والعمليات
- المراجعة واتخاذ الاجراء التصحيحى
- مراجعة الادارة

السياسة البيئية

Environmental Policy 4 - 1

شكل رقم (١٠ ا ـ ١)

المكونات الاساسية لايزو ١٤٠٠٠



حيث تقوم الادارة العليا بوضع السياسة التى يجب ان تأخذ فى الاعتبار ما لها تأثير على بيئة المنظمة وهذه السياسة البيئية يجب ان تتضمن •

١ ـ مدى مناسبتها لطبيعة وانشطة المنظمة

٢ ـ الالتزام بتحسين الاداء ومنع التلوث

٣ ـ الالتزامات القانونية التى تتلاءم مع البيئة وكافة المتطلبات التى تحددها المنظمة .

٤ ـ تقديم الاطار العام لوضع ومراجعة الاهداف البيئية

٥ ـ يجب ان تكون السياسة مكتوبة وموثقة ومقبولة من العاملين

٦ ـ يجب ان تكون السياسة متاحة للجميع

التخطيط

Planning 4 - 3

ويتضمن الخطوات التالية :

١ ـ الجوانب البيئية : Environmental aspects

٢ ـ الجوانب القانونية ومتطلباتها Legal and other requirements

٣ ـ الاهداف المستهدفة objective and targets

٤ ـ برنامج الادارة البيئية
Environmental management programmes

التنفيذ والعمليات Implementation an operation

ويتضمن التنفيذ العناصر التالية

١ ـ الهيكل والمسئوليات

٢ ـ التدريب

٣ ـ الاتصالات

٤ ـ مستندات نظام الادارة البيئية

٥ ـ الدورة المستندية

٦ ـ الاستجابة للطوارئ

٧ ـ مراقبة التشغيل

المراجعة واتخاذ الاجراء التصحيحى
checking and corrective action

ويتضمن هذا البند العناصر التالية

١ ـ قياس الاداء البيئى

٢ ـ اتخاذ الاجراءات التصحيحية حالة وجود مشاكل

٣ ـ حفظ المستندات المتعلقة بنظام الادارة البيئية

٤ ـ مراجعة نظام الادارة البيئية

مراجعة الادارة — Management review

وهنا تقوم الادارة العليا بالمؤسسة من وقت الى اخر بمراجعة نظام الادارة البيئية المطبق للتأكد من ملائمته وكفاءته وفعاليته وهنا يجب ان تؤكد عملية مراجعة الادارة على كافة المعلومات والعناصر المطلوب معرفتها من قبل ادارة المنشأة فضلاعن ضرورة القاء الضوء على كافة مجالات التغيير فى السياسة والاهداف وغيرها من مكونات نظام الادارة البيئية التى اشرنا لها مسبقا واجراء التعديلات اللازمة بهدف الوصول الى التحسين المستمر .

خامسا : ماهى اوجه التشابه بين الايزو ٩٠٠١ ، الايزو ١٤٠٠١ (٢)

* مواصفات قياسية للنظم — System Standards
* لاتستخدم كعائق فنى للتجارة — non - tarrif trade barriers
* لاتزيد او تغير الالتزامات القانونية على الشركات — legal obligations
* قابلة للتطبيق فى مختلف الظروف الجغرافية والثقافية والاجتماعية
* قابلة للتطبيق على كل انواع واحجام المنشآت الانتاجية والخدمية

* يعتمد نجاح التطبيق على التزام كل من العاملين بدءا من الادارة العليا
* معايير لتقييم المطابقة وليس تقييم الاداء

* تستخدم كأساس للتقييم ومنح شهادات المطابقة بواسطة جهات معتمدة
* تطبيق المواصفات لا يضمن تحقيق النتائج البيئية المثلى
* لا يشترط التقيد بالقوانيـن والنظم المعمول بها
* لا تشمل متطلبات أو اشتراطات الصحة والسلامة البيئية
* تشتمل على المبادىء العامة لنظم الادارة
* يجوز استخدام نظام ادارة الجودة وفقا للايزو ٩٠٠٠ كأساس لوضع وتطبيـق نظام الادارة البيئية وفقا للايزو ١٤٠٠٠ .

ما هي أوجه الاختلاف بين الايزو ٩٠٠١ والايزو ١٤٠٠١ (٣)

* الهدف الاجمالي هو دعم حماية البيئة ومنع التلوث بالتوازن مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية
* لا تضع اشتراطات مطلقة للاداء البيئي خلاف التقيد بالتشريعات والنظـم المعمول بها والالتزام بالتحسين المستمر
* تشجع على تطبيق افضل التكنولوجيا المتاحة كلما أمكن فنيا واقتصاديا
* تعنى باحتياجات عدد كبير من الاطراف المعنية وبمتطلبات المجتمع المتزايدة للحماية البيئية ، بينما تعنى الايزو ٩٠٠٠ بمتطلبات وتوقعات المستهلك .
* تطبق على النواحي البيئية التي يمكن ان تتحكم فيها المنشأة أو يمكن أن تؤثر عليهـــا .

* الايزو ١٤٠٠١ تضم عشرين بند (الفقرة ٤) بدون ارتباط واضح مع نمــوذج عملى لبنية المواصفة ، مع وضع مهام الادارة في المقدمة (١/٤ مسئوليـــة

الادارة ، ٢/٤ نظام الجودة ، ٣/٤ مراجعة العقود) يتبعها خليط من العمليات " وانشطة التحقق " بينما الايزو ١٤٠٠١ تتبع النموذج المعروف " P.D.C.A "

حيث تتكون المواصفة من ستة بنود رئيسية فقط رغم انها تحتوى على ١٨ مطلبا مختلفا .

* تضم مجموعة الايزو ٩٠٠٠ مواصفة لارشادات التطبيق هى الايزو ٩٠٠٠ - ٢ بينما الايزو ١٤٠٠٠ تضم ملحق لهذا الغرض

* الايزو ١٤٠٠١ تنص صراحة على التحسين المستمر .

continual improvement كمطلب اساسى ، بينما يفهم هذا المطلب ضمنا فى الايزو ٩٠٠١ من خلال البنود الخاصة بمراجعة الادارة management review

والمراجعة الداخلية intrnal A Audit

والاجراءات التصحيحية والمنعية corrective & preventive actions

وايضا مندوب الادارة management representative

سادسا : التحديات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التى تواجه مؤسسات الأعمال المصرية وحتمية تطبيق الايزو ١٤٠٠٠

يبرز مجدى المغربى فى أحد ابحاثه أهم التحديات الاقتصادية والاجتماعية التى تواجه مؤسسات الاعمال المصرية فى النقاط التالية :(٤)

فى المجال الداخلى :

أ - عدم وضوح النظام الاقتصادى وعدم استقرار السياسات الاقتصادية بالقدر الكافى .

ب - الخلل فى ادارة الموارد الاقتصادية للدولة

جـ - قصور الناتج المحلى عن تغطية الاستهلاك مما يحتم اللجوء الى الاستيراد

من الخارج

د ـ التخلف التكنولوجى وآثاره السلبية على الانتاجية وجودتها

هـ ـ تراجع المصادر القومية للنقد الاجنبى (عائدات تصدير البترول ـ ايرادات قناة السويس ـ تحويلات العاملين بالخارج ـ السياحة)

و ـ قصور فى عدالة التوزيع

ز ـ عدم تناسق العلاقة بين الاجور والاسعار والانتاج مما يؤدى الى التضخم

فى المجال الخارجى :

أ ـ تزايد نسبة الاعتماد على الاستيراد من الخارج وخاصة فى بعض السلع الاستراتيجية

ب ـ تزايد الديون الخارجية واعباء خدمة الدين

جـ ـ اختلال ميزان المدفوعات

د ـ عدم قدرة المنتج المصرى على المنافسة فى الاسواق الاجنبية

هـ ـ اعتماد الصادرات المصرية على المواد الاولية بصفة اساسية

و ـ المنافسة الاسرائيلية لاسواق تصريف المنتجات واطماعها فى غزو السوق المصرى

٢ ـ التحديات الاجتماعية والادارية

فى المجال الداخلى :

أ ـ ضعف الانتماء والولاء لمصر نتيجة للمفارقة والتناقض بين الشعارات والممارسات

ب ـ عدم توفر العدالة الاجتماعية والضغوط الاقتصادية على اصحاب الدخول المحدودة

جـ ـ الخلل التركيبى فى البناء الاجتماعى والضغوط الاقتصادية على اصحاب الدخول المحدودة (انماط استهلاكية جديدة ـ البطالة ـ الانفجار السكانى)

د ـ تدنى الاداء الادارى والقصور فى اداء الخدمات

هـ ـ ظهور سلوكيات سلبية فى المجتمع المصرى دخيلة على حضارته وقيمه

و ـ الانعكاسات السلبية لوسائل الاعلام المختلفة على قيم ومثل وامانى الشعب .

ز ـ الخلل فى التوزيع السكانى واستمرار الهجرة من الريف الى الحضر

ح ـ ارتفاع نسبة الامية وقصور السياسات التعليمية

ط ـ عدم الالتزام بمتطلبات الادارة البيئية

فى المجـــال الخارجى :

أ ـ الأفكار الدينية والسياسية والثقافية الدخيلة

ب ـ الغزو الاعلامى والذى يتنافى مع القيم والمثل السليمة

وعليه فان الضغوط المذكورة اعلاه تحتم تطبيق الايزو ١٤٠٠٠ فى بيئة الاعمال المصرية حيث ان الحصول عليها معناه ان مؤسسات الاعمال قد نجحت فى الوصـــول الى نظام تحقيق الاهداف البيئية والاداء البيئى الجيد بمعنى آخر ان المنشـــآت التى تحرص على الحصول على شهادة الايزو ١٤٠٠٠ وعلى التحسن المستمر فى ادائها طبقا للمواصفات العالمية للجودة ، هى تلك المنشآت التى سيكون لها مركـــــز تنافسى متميز فى الاسواق المحلية والدولية انطلاقا من كون الانتاج النظيف والجيــد يعنى كفاءة انتاجية واقتصادية وتنافسية افضـــل .

سابعا : قضية الجودة والايزو بمصر

فى دراسة مرفوعة لرئيس مجلس الوزراء شارك فى اعدادها هيئة التوحيد القياسى ومعهد المعايرة والمركز القومى للبحوث وعدد من الجهات المعنية الاخرى بخصوص تصور مبدئى للمنظومة القومية للجودة فقد تم تلخيص المشكلات الناجمة عن عدم وجود هذا النظام المتكامل فى مصر فى :

١ - عدم وجود جهة قومية واحدة سواء حكومية أو غير حكومية أو مؤسسة لاتهدف للربح تتبنى هذه المنظومة وتضع السياسات والاهداف وتشرف على تطبيقها وتحدد العلاقات والمستويات المختلفة فى منظومة الجودة وذلك بدلا من الجهات المختلفة التى تعمل فى هذا المجال وتتبع هيئات متعددة .

٢ - عدم وجود خطة قومية تساعد فيها الدولة والمؤسسات المختلفة لزيادة وعى وفهم الادارة العليا بالشركات بأهمية الجودة والالتزام بتطبيقها .

٣ - عدم وجود ضوابط لعمل الاستشاريين وعدم وجود اسلوب لتقييم هذه المكاتب الاستشارية ... وكذلك الخلط بين عملها وعمل الجهات المانحة لشهادات التقييم مما أدى فى كثير من الأحيان الى اضعاف ثقة العملاء فى نظم الجودة وجدواها .

٤ - قصور فى مواكبة الهيئات العامة فى التوحيد القياسى لما يحدث من تطورات وتغييرات سريعة فى مجال المواصفات القياسية للنظم والمواصفات القياسية للمنتجات ومعامل الاختبار الخاصة بها .

٥ - عدم استكمال المنظومة المتكاملة للمعايرة والقياس على المستويات المختلفة من خلال تكوين شبكة قومية للمعامل المعتمدة .

٦ - عدم وجود برامج متكاملة للتدريب فى التعليم الفنى والعالى والتدريب التخصص لمواكبة مطالب واحتياجات النظم المتطورة للجودة ٠

٧ - تضارب نقص التشريعات والقوانين التى تمس الجودة وقصور تأكيدهـا على اهمية الجـــودة

وعليه اوضحت الدراسة عناصر المنظومة المتكاملة للجودة وهى :

١ - نظام قوى للقياس يتضمن منظمة للمواصفات القياسية

- معامل وطنية او اقليمية للقياس والمعايرة
- معايير قياس امامية مسندة
- معامل واختبارات (معتمدة)
- منظمات للموازين والمقاييس ٠٠٠٠ الخ

٢ - نظام قوى للاعتماد والتصديق يتضمن :

- جهات التصديق - جهات استشارية للتاهيل
- جهات تفتيش
- معامل المعايرة ومعامل الاختبارات
- اعتماد افراد التقييم والمراجعة

٣ - نظام متكامل للتدريب والتوعية والمعلومات يتضمن :

- تاهيل وتدريب متواصل
- توعية قومية
- نظام معلومات متخصص فى شئون الجودة

ثامنا : نماذج لبعض التجارب الناجحة فى الادارة البيئية (٥)

تجربة الدنمارك

نجحت الدانمرك فى الاستفادة من تطبيقات الادارة البيئية فى قطاعات متعددة من الصناعات الدوائية من خلال معدلات متزايدة وصلت الى اكثر من ١٢٪ من الموارد الفائضة .

تجربة المانيا

نجحت المانيا فى مجال رئيسى وحيوى هو صناعة السيارات حققت فيه ٣٤٪ زيادة فى قطاع التسويق وحصة السوق .

تجربة نيوزيلنده

حققت الادارة البيئية نجاحا فى تنمية صادرات نيوزيلندا وبصفة خاصة فى مجال الصناعات الغذائية .

كما ان هناك تجارب متعددة أخرى توصلت الى نتائج ايجابية من تطبيق الادارة البيئية والامثلة متعددة فى دولة كاليابان والولايات المتحدة الامريكية .

المراجـع

١ - لمزيد من التفصيل فى هذا الفصل راجع :

- Abusow, Kathy. "ISO 14000" Canadian Papermaker48 (January 1995)

- Anderson,Stewart. "Introducing ISO 14000. New Standards Which Will Help business Manage Enviromental Perfomance. "Canadian Packaging 48 (March.1995)

- Cichowicz, Judith A. "ISO 14000. New Opportunities for Expanding P2." Pollution Prevention Review Spring (1996).

- Economist Intelligence Unit. Coumtry Profile - Egypt. New York. 1996.

- Economist Intelligence Unit. Country Profile - Morocco. New York. 1996.

- " Environmental Management systems. " Pollution Prevention and Abatement Handbook-Part II (April 1996).

- Fairley, Peter and Michael Roberts. "Pilot Projects and ISO 14000 Moving Forward; but Credibility Remains Elusive." Chemical Week 157 (July 1995).

- ISO 14000 : 199X Guide to Environmental Management Principles, Systems and Supporting Techniques - Committee Draft. ISO/TC207/WG2 (September 1994)

- Kissel, Richard J. "Voluntary Environmental Standards Are On the Way." Paper, Film & Foil converier 69 (September 1995).

- Ling, David. "A fork in the ISO 14000 Registration road " American metal Market 103 (December 1995).

- Ouellette, Jennifer. "900's Heir Apparent : ISO 14000 Quality Standards are Near Completion Adding Environmentalism to Quality Management." Chemical Markting Reporter 247 (April 1995)..

- Project in Development and the Environment. Environmental Control Strategtes at the Municipal Level in Morocco Washington, DC USAID, 1995.

- Project in development and theEnvironment. Enviroumental Options Assesment for Morocco Washington, DC USAID, 1995

- Project in Development and the Environment. USAID Egypt Environment and Natural Resource Program : A Recommended Strategy. Washington, DC : USAID, 1992.

- Roberts, Michael. "Europe Wrangles Over ISO, Emas.What to Choose?" Chemical Week 157 (November 1995).

Ryan, Margaret. "Manufacturers Prepare for ISO 14000" Elctronic Engineering Times 866 (September 1995).

- Sissell, Kara, and Rick Mullin. "Fitting in ISO 14000 : A Search for Synerigies" Chemical Week 157 (November 1995) .

- Tibor, Tim, and Ira Feldman. ISO 14000 A Guide to the New Environmental Management Standards. Chicago : IRWIN Professional Publishing, 1996.

- Tilton, Helga, "The Dawn of ISO 14000 : The New Environmental Management System Sparks Considerable Interest, but there is Relatively Little Action Among Domestic Players." Chemical Marketing Reporter 249 (April 1996) .

- "Trade and the Environment." Pollution Prevention and Abatement Handbook-Part II (January 1996).

- UNCTAD Draft Document, Geneva 1006. ISO 14001 : International Environmental Management Systems Standards - Five Key Questions for Developing Country Officials.

- World Bank Document No. 199 Egypt Into the Next Century, Vol. III, Chap. 5 at 68.

- World Bank Document, International Economics Department. Augst 1996, Morocco at a Glance.

٢ - الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسى ، وجودة الانتاج ، المواصفات العالمية لنظم الادارة البيئية ، الايزو ١٤٠٠٠ بالمقارنة مع المواصفات العالمية لنظم الادارة وتوكيد الجودة الايزو ٩٠٠٠

٣ - المرجع السابق .

٤ - مجدى العزبى - الامن القومى والتحديات الاقتصادية والاجتماعية - لقاء العمل السنوى الرابع - لجنة الشئون الاقتصادية والمالية - الحزب الوطنى الديموقراطى ١٩٩٥ .

5 - H. , Abdel - Khalek Environmental Management systems, cses studies, November 1996.

الفصل الثانى عشر

الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء

بالنقاط الرئيسية التالية :

* مفهوم اعادة البناء أو هندسة المؤسسات
* منهجية أعادة البناء
* الاختلاف بين الهندسة الادارية وغيرها من المداخل الأخري لتحسين الاداء
* مراحل تطبيق الهندسة الادارية
* عوامل نجاح الهندسة الادارية
* اسباب فشل الهندسة الادارية
* نتائج تطبيق الهندسة الادارية في الواقع العملى
* عقبات تطبيق الهندسة الادارية فى المؤسسات المصرية
* مقترحات لتطبيق الهندسة الادارية بفاعلية

الفصل الثانى عشـــر

الهندسة الادارية كمدخل لتحسين الاداء

مقدمـة :

تعمل مؤسسات الاعمال اليوم فى بيئة عالمية و تنافسية تتسم بالديناميكية و سرعة وحدة التغيير ٠ و ازاء هذه التغيرات تتجه معظم المؤسسات العالمية العملاقة توجيهاتها الاستراتيجية الحالية نحو تبنى فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسية ٠

و من أهم التغيرات التى تواجه المؤسسات على الساحة العالميـــة و تفرض ضغوطا نحو التغيير و التطوير : التوجه نحو التكتلات الاقتصاديـــة خصخصة الأعمال و تقليص دور الحكومة ، ظهور الشركات المحددة الجنسيـة التغير المستمر فى تطوير المنتجات الجديدة ، التوجه نحو الاسواق الدوليـــة زيادة حدة المنافســة و تضاؤل حدة القيود المفروضـة على التجارة الدولية ٠

و لمواجهة هذه التغيرات اصبح من العسير على الادارة تبنى أساليـب و مفاهيم ادارية قديمــة قد تكون أثبتت نجاحا فى فترات ماضية ، ذلـــك أن عوامل نجاح الأمس قد تصبح دواعى فشل الغد ٠

و بذلك اصبح على الادارة ان تتعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من السرعة و المهارة و يعتبر مدخل اعادة بناء العمليات فى المؤسسات من أهم المداخل الاساسية لاحداث تغيير جذرى فى حياة المؤسسات

و حيث ان مؤسساتنا المصرية بمختلف احجامها و توجهاتها و أنواعهـــا بحاجة الى تبنى منهج اعادة البناء أو هندسة العمليات لمواجهة متطلبـــات العصر الحديث فان هذا الفصل يهدف الى تعريف ماهية اعادة البنـــاء و منهجيته ، أوجه الاختلاف بينه و بين برامج التطوير الأخرى فى مجـــال الادارة ، كما يتناول نفس الفصل المراحل المختلفة لتطبيق برنامج اعادة البنـــاء يتبعه مناقشـــة عوامل النجاح و الفشل الرئيسية لهذا البرنامج ٠ وأخيرا يناقش الفصل عقبات تطبيق برنامج اعادة البناء بالمؤسسات المصرية و تقديم عـــدد من التوصيات و المقترحات بشأن فعالية التطبيق بهذه المؤسسات ٠

أولا : مفهوم اعادة بناء أو هندسة المؤسسات

هناك العديد من التعاريف لمفهوم اعادة بناء أو هندسة المؤسسات و من تلك التعريفات ما يلى

عرف هامر و جيمس شامبى اعادة البناء أو الهندسة بأنها اعادة التصميم الشامل للعمليات الادارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية فى الاداء (١)

و يعرفها ريموند مانجانيلى و مارك كلاين بأنها اعادة التصميم السريع و الجذرى للعمليات الادارية الاستراتيجية و ذات القيمة المضافة و كذلك للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل و زيادة الكفاءة الانتاجية بالمنظمة بصورة خارقة (٢)

و من وجهة نظر اخرى تعنى اعادة هندسة المؤسسات التخلص من نظم العمل القديمة و المعمول بها حاليا بشكل جذرى و تصميم نظم جديدة بدلا منها (٣)

و يعرفها تركى سلطان بأنها اعادة التصميم الجذرى و السريع للعمليات الاستراتيجة و التى لها قيمة مضافة للعمل • و كذلك اعادة التصميم الجذرى و السريع للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية التى تساند تلك العمليات بهدف الوصول الى انسياب العمل و تحقيق الانتاجية القصوى داخل المؤسسة (٤)

و بناء على التعاريف السابقة يمكن ان تعرف اعادة بناء أو هندسة المؤسسات بأنه احد المداخل الادارية الحديثة الذى يهدف الى احداث تحسين جذرى و سريع فى منظمات الاعمال من خلال اعادة تصميم العمليات الاستراتيجية و السياسات و الهياكل التنظيمية و القيم و الافتراضات المساندة بشكل غير تقليدى •

ثانيا : منهجية اعادة البناء

يحتاج مدخل اعادة البناء الى رؤية واضحة و منهجية منظمة لتحقيق الاهداف المحددة . و لهذه المنهجية خصائص محددة يحددها زيموند مانجانيلى و مارك كلاين فى الاتى (٥)

١ ـ تحديد اهداف و استراتيجيات المنظمة فى الأجل القصير و الطويل مع اعتبار العميل هو نقطة البداية و النهاية فى تحديد هذه الأهداف و الاستراتيجيات

٢ ـ التركيز على العمليات بشكل اكثر من التركيز على الوظائف

٣ ـ الاهتمام بالعمليات ذات القيمة المضافة و المردود المتميز و العمليات المساعدة

٤ ـ وضع رؤيـة واضحة لتحسين الاداء هدفها احداث التغيير اللازم بشكل جذرى و ليس تدريجى

٥ ـ اعداد خطة عمل تحدد فيها المهام و الموارد و الجدول الزمنى المناسب لتنفيذها .

ثالثا : اوجه الاختلاف بين مدخل اعادة بناء أو هندسة المؤسسات و غيره من برامج التطوير الأخرى

هناك بعض جوانب الاختلاف بين مدخل بناء أو هندسة المؤسسات و مداخل التطوير الادارى الاخرى . و يوضح جدول رقم (١/١٢) اوجه الاختلاف بين هذا المدخل و مداخل التطوير الاخرى و أهمها التحجيم ، اعادة الهيكلة ، ادارة الجودة الشاملة ، الاتمتة . و الذى يتضح منه ان اعادة بناء المؤسسات هو مدخل متكامل لأحداث التطوير و التحسين الكلى للمؤسسة بشكل جوهرى و سريع و تستطيع قيادات المؤسسات استخدامه الى جانب المداخل الاخرى لمواجهة التنافس الحاد فى بيئة سريعة التغيير .

جـــدول رقـم (٢-١٠-١)

اوجه الاختلاف بين مدخل اعـــــــادة البناء (أو الهندسة) وغيرها من برامـــــج التطويـــــر

البرامج / أوجه الاختلاف	Reengineering اعادة البنــــاء	Rightsizing التحجيـم	Restructuring اعادة الهيكلة	TQM ادارة الجودة الكليـة	Automation التقنيـــــة
الفـروض حـول البحث	جوهرية وأساسيـــة	حجم العمالـة	العــلاقات بين الوحــدات التنظيمية	احتيــاجات العمــلا	تطبيقــات التكنولوجى
نطاق التغيير	جــذرى	مسئوليـات الوظيفـة	التنظــيم	من اســفل الى اعلى	النظــم
التوجه الاساسـى	العمليـات الادارية	الجــالات الوظيفية	الجــالات الوظيفية	العمليات الادارية	الاجراءات
كيفيـة التطويـر	سريعــة	تدريجــى	تدريجــى	تدريجــى	تدريجــى

المصدر : Manganelli, R.L. and Klein, M.M , A framework for reengineering Management Review, June, 1994, PP. 10 - 16

رابعا : مراحل اعادة البناء

المرحلة الاولى : التحضير

و تهدف هذه المرحلة الى الاستعداد و تهيئة و تنظيم الافراد الذين سيقع عليهم عملية اعادة البناء

المرحلة الثانية : تحديد ما تريده المنظمة

يتم فى هذه المرحلة تحديد العملاء و العمليات ذات القيمة المضافة و الانشطة المساندة و الهياكل التنظيمية للعمليات و الموارد المتاحة ماديا و بشريا .

المرحلة الثالثة : التخطيط

تهدف هذه المرحلة الى تكوين روءية كفيلة بتحقيق التغيير الجذرى السريع و هى ايضاح مفصل لاهداف اعادة البناء .

المرحلة الرابعة : وضع الخطة موضع التنفيذ

و فيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الادارة العليا بانجاز المهام المسند لها و محاولة القضاء على اية صعوبات قد تحول دون احداث التطوير المطلوب .

المرحلة الخامسة : متابعة الخطة

و فى هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة اعدة البناء من تحقيق الاهداف اللازمة لاجراء التطوير و التحسين الجذرى للموءسسة من حيث

- مدى رضاء العملاء
- زيادة المبيعات

خامسا : عوامل نجاح الهندسة الادارية أو اعادة البناء

اجمعت آراء كتاب و خبراء الادارة المهتمين بتطبيق الهندسة الادارية على ضرورة توافر العوامل التالية كأساس لنجاح هذا المدخل فى التطبيق العملى ٠

١ ـ ايمان الادارة العليا بعملية اعادة البناء فبدون الاقتناع الكامل من قبل الادارة العليا بأهمية التغيير الجذرى و السريع الذى قد تحتاجه المؤسسة فان اى جهود اخرى تبذل لن تحقق الهدف المطلوب فاحداث عملية اعادة البناء تبدأ باحساس الادارة العليا بحتمية التغيير و ترجمته فى صورة خطط و برامج يتم تنفيذها ٠

٢ ـ تحديد احتياجات العميل تحديدا واضحا ٠ فالعميل يجب ان يكون عنصرا اساسيا فى عملية اعادة البناء باعتباره المحور الاساسى الذى تدور حوله جميع الأنشطة بالمشروع فلا يمكن لأى مؤسسة ان تستمر فى السوق دون دراسة احتياجات و رغبات العملاء و محاولة الوفاء بها بشكل افضل مما يقدمه المنافسون ٠

٣ ـ وجود نوع من التنسيق و الترابط و التكامل بين ادارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق اهداف عملية اعادة البناء ٠

٤ ـ اتصالا بالنقطة السابقة يتطلب نجاح مدخل اعادة البناء تكوين فرق عمل مدربة مكونة من جميع ادارات الشركة و تزويدهم بالسلوكيات الايجابية التى تنظم دورها فى احداث التغيير المطلوب و التى تتمثل فى الاتى (٦)

ـ المحافظة على المواعيد و الاعداد الجيد قبل الاجتماعات
ـ المشاركة و التطوع
ـ الدخول فى اتصالات مفتوحة و صادقة

- الاستماع و الفهم و التحدث بوضوح لتسهيل مهمة الاخرين
- الالتزام بجدول الاعمال
- الايجابية و التفاؤل تجاه الفريق
- انتقاد الافكار و ليس الاشخاص
- لعب الدور القيادى عندما يتطلب الموقف ذلك
- الانفتاح العقلى و الانتباه
- اخذ المواقف و المشاكلات بالجدية المناسبة
- الاحترام و الامانة و الثقة
- التعبير عن المشاعر و الافكار بامانة
- المخاطرة المحسوبة
- التأييد المتبادل بين الاعضاء و اظهار الالتزام
- وضع اهداف و توقيتات واقعية
- تحديد واضح للادوار و توزيع العمل بالتساوى

٥ - حتى ينجح مدخل اعادة البناء فى المؤسسات فلابد من الأخذ فى الاعتبار اهمية العنصر البشرى من حيث حسن اختياره و تدريبه و تحفيزه خاصة و أن المنطلقات الاخرى للنجاح بدأت تفقد ميزاتها يوما بعد اخر •

٦ - ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة فى هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة و الفعالية اضافة الى المتخصصين من داخل المؤسسة

٧ - ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة حالة القيام باعادة البناء •

٨ - وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدى الى احداث التغيير المطلوب و الاهداف المحددة مسبقا بالسرعة المناسبة

٩ ـ تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي و ربطها بالعمليات الرئيسية عند اعادة البناء و فيما يتعلق بأعمال كل مؤسسة على حدة

١٠ ـ التحسين المستمر • لتحقيق اعادة البناء الشاملة يجب الا يترك التحسين المستمر في اداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة و الخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير و عدم التراجع اثناء التنفيذ •

سادسا : اسباب فشل الهندسة الادارية أو اعادة البناء •

يرى خبراء الادارة المهتمين بمدخل اعادة البناء بوجود بعض الاخطاء الشائعة التي قد تحول دون تطبيقه بفاعلية و أهمها (٧)

- محاولة اصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما
- التركيز على العمليات الادارية و اعادة تصميمها فقط
- تجاهل قيم الناس و ثقافة المنظمة
- القبول بالنتائج الطفيفة و التحسينات الخفيفة
- التراجع من منتصف الطريق
- وضع العراقيل امام اعادة البناء و التركيز على المظهر لا الجوهر
- السماح للسلوكيات الادارية السائدة ان تمنع اعادة البناء من الانطلاق
- محاولة اجراء عملية اعادة البناء من الاسفل الى الاعلى
- تعيين شخص لا يفهم المقصود باعادة البناء لقيادة المعركة
- دفن اعادة البناء في كومة من جداول الاعمال و الاولويات
- عدم تخصيص موارد لاجراء العملية
- اجراء عملية اعادة البناء و المدير العام على وشك التقاعد
- التركيز على التصميم و اهمال الهدف

سابعا : نتائج تطبيق الهندسة الادارية فى الواقع العملى

ان الناجحين من رجال الاعمال فى اليابان قد اثبتوا انه من الممكن تحقيق اساليب اداء أعلى وأكثر دقة واحكاما . فلقد ضاعفوا سرعة تطوير المنتجات ، واستخدموا الأصول بمعدل انتاجية أعلى ثمانى مرات ، وحققوا استجابة لطلبات العملاء بشكل اسرع وبعض الشركات الأمريكية الكبرى اظهرت ايضا ما يمكن ان تفعله اعادة الهندسة فشركة مثل فورد موتورز ، شركة ميتوال بنيفت لايف للتأمين على الحياة قد اعادت هندسة أساليب عملها وحققت نتيجة لذلك تقدما كبيرا واحتلت الصدارة فى المنافسة .

فشركة فورد للسيارات أعادت هندسة عمليات قسم حسابات الدفع وشركة ميتوال بنيفت لايف اعادت هندسة عمليات طلبات التأمين .

ففى بدايات ١٩٨٠ حين كانت صناعة السيارات الأمريكية فى حالة كساد قامت الادارة العليا فى شركة فورد بوضع قسم حسابات الدفع تحت المراقبة مع كثير من الادارات الاخرى فوجدت ان الحسابات المدفوعة فى شمال امريكا وحدها تستخدم اكثر من ٥٠٠ موظف ، وفكرت الادارة فى انه ترشيد اساليب العمل وادخال نظم كمبيوتر جديدة يمكن ان تخفض تكلفتها بنسبة ٢٠٪

وبنت شركة فورد خطتها على خفض تكلفة عدد الموظفين فى ادارة الحسابات المدفوعة وكانت الشركة تطمع فى خفض عدد هذه الادارة الى ٤٠٠ موظف بينما كان اجمالى عدد موظفى نفس الادارة فى مازدا لايزيد عن ٥ أشخاص .

وكان هذا الفرق الملحوظ فى الارقام مذهلا وحتى بعد التعديل حيث ظهر ان حجم قسم الحسابات المدفوعة فى فورد اكبر خمس مرات قياسا بمازدا .

وعليه حدد مديرى فورد أهدافهم : فى تخفيض عدد الافراد العاملين بقسم الدفع بشكل افضل حيث :

أ - بدأ المديرون بتحليل النظام القائم فوجد انه حين يكتب قسم المشتريات فى فورد أمر شراء يرسل نسخه منه الى الحسابات المستحقة وبعد حين يتلقى قسم الرقابة على المواد البضائع وترسل نسخة من وثيقة الاستلام للحسابات المدفوعة وفى نفس الوقت

فان البائع يرسل فاتورة للحسابات المدفوعة . وهنا نجد ان عملية ربط أمر الشراء بوثيقة الاستلام بالفاتورة ترجع كلها الى الحسابات المدفوعة ولو تمت المطابقة بينهما ووجدت متطابقة فان الحسابات تأمر بالدفع — وهكذا يقضى القسم معظم وقته فى فحص المستندات ومطابقتها وكشف التناقضات فيتوقف السداد وتتولد مستندات جديدة ويتعقد العمل ويتشابك ويضيع الوقت .

وعند وصول فورد لهذه النتيجة انشأت اسلوب " العمل بدون فواتير " حيث يصدر قسم المشتريات أمر شراء ويدخل المعلومات الخاصة الى قاعدة البيانات ولا يضطر لارسال نسخة من أمر الشراء لاى جهة ، وعند وصول البضائع لموظف الاستقبال يقوم الموظف بمراجعة قاعدة البيانات ليرى ان كانت البضائع مطابقة لامر الشراء ام لا ، فان تطابقت فانه يقبل البضائع ويقوم بادخال بيانات اتمام الصفقة الى نظام الكمبيوتر . واذا لم يجد موظف الاستقبال أن المعلومات الخاصة بالصفقة موجودة على قاعدة البيانات فانه ببساطة يرجع امر الشراء .

وفى ظل الاجراءات القديمة كان قسم الحسابات عليه ربط ١٤ وحدة معلومات ما بين سجل ايصالات الاستلام ، وأمر الشراء ، والفواتير قبل أن يقوم بالسداد للبائع ، بينما البرنامج الجديد يحتاج فقط لمطابقة ٣ وحدات معلومات وهى :

* رقم السلعة
* وحدة القياس
* الرقم الكودى للمورد

وهذا الربط يتم أوتوماتيكيا ويقوم الكمبيوتر باعداد الشيك الذى يقوم قسم الحسابات المدفوعة بارساله الى البائع — وهكذا لا يوجد فواتير تمثل مشكلة بشأن مطابقتها حيث طلبت فورد من البائعين عدم ارسال فواتير — ولم تهتم فورد بتحقيق زيادات متواضعة بل سعت الى تغيير جذرى وحققت نجاحا هائلا حيث أسست هذا الاسلوب الجديد فى أداء العمل وحققت خفضا مقداره ٧٥٪ فى عدد العاملين بقسم حسابات الدفع .

كما قامت شركة مينيوال بنيفت لايف والتى ترتيبها الثامن عشر بقائمة كبرى شركات التأمين على الحياة فى الولايات المتحدة — باعادة هندسة أساليب العمل فى

طلبات التأمين بها . وكان للشركة فضل السبق فى الوفاء باحتياجات العملاء قياسا بالمنافسين .

فالطلبات كانت تمر بحوالى ٣٠ خطوة تتم فى ثلاث ادارات ويقوم بها ١٩ موظف وفى أفضل الظروف فان MBL تستطيع عمل الطلب فى ٢٤ ساعة ولكن هذه العملية فى الواقع تستغرق من ٥ — ٢٥ يوم ومعظم هذا الوقت يهدر فى انتقال المعلومات من قسم لآخر .

وعليه صمم رئيس شركة MBL على تحسين خدمة العملاء مقررا أن هذا الاسلوب غير المجدى فى العمل يجب وقفه وطلب إحداث تحسين بمقدار ٦٠٪ فى الانتاجية وكان واضحا أن هذا الهدف الطموح سوف يتطلب اكثر من مجرد اصلاح النظام القائم . وكانت المقاييس الهامة موضوعة بالترتيب واختار فريق الادارة اللجنوء للتكنولوجيا كوسيلة لتحقيق هذه المقاييس .

وهذا الادراك قاد الفريق الى مدخل جديد لنظم تداول الطلبات ذات مفهوم تنظيمى فعال قياسا بالنظم القديمة .

U.S.A Patent & Tradmark Office :

حقق هذا المكتب الحكومى وفورات تقدر بمئات الملايين من الدولارات نتيجة ادخال تعديلات جذرية فى نظام تلقى الطلبات للحصول على براءات الاختراعات والعلامات التجارية ، حيث ادخل نظام الادخال المباشر للطلبات فى الحاسب الآلى .

وهذه مجرد بعض الامثلة قدمت هنا لاظهار نقطة هامة ، وهى ان التغيير الجذرى يحقق نتائج هامة اذا استخدم فى التوقيت المناسب .
وأن مجرد التعديلات السطحية مع بقاء النظام الحالى كما هو لا تحقق فى معظم الاحوال الهدف المنشود . فلا يمكن استخدام تصحيح المسار فى الوقت الذى يتحتم فيه الانفصال الكامل للاجزاء غير المطلوبة .

ثامنا : معوقات تطبيق الهندسة الادارية ببعض المؤسسات المصرية

١ ـ عدم وجود اهداف محددة وواضحة تسعى المؤسسات المصرية لتحقيقها
٢ ـ مركزية الادارة والسلطة .
٣ ـ انفصالية الوحدات الادارية وانعزالها .
٤ ـ تداخل الادارات والمسئوليات
٥ ـ الاعتبارات الشخصية تحكم الاوضاع التنظيمية
٦ ـ أتصاف الوظائف بالبيروقراطية ودون وجود حدود تعرف واسعة لشاغلى الوظيفة
٧ ـ عدم كفاءة اساليب التخطيط والرقابة الحالية
٨ ـ تكدس العمالة وتعدد الوظائف وازدواجها
٩ ـ سوء اختيار واعداد القادة
١٠ ـ التدريب غير الفعال
١١ ـ عدم فعالية نظم الاتصالات
١٢ ـ الافتقار للعمل الجماعى
١٣ ـ التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بانسانية الافراد
١٤ ـ شيوع الانماط الادارية المتسلطة والمتصلبة

١٥ ـ عدم سلامة نظم الحوافز وعدالتها

١٦ ـ عدم ملاءمة مكان وظروف العمل

١٧ ـ عدم فعالية نظام الادارة التقليدية فضلا عن عدم كفاءة نظم وادارات اتخاذ القرارات الادارية

١٨ ـ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير

١٩ ـ ان طرق اداء العمل واساليبه تتسم بالعقم والتعقيد وكثرة النماذج والتوقيعات .

٢٠ ـ عبودية الموظفين لحرفية النصوص

٢١ ـ تسلط الادارات المالية واستبدادها

٢٢ ـ تضخم اجهزة الرقابة وتعقدها

٢٣ ـ غياب نظم التقويم والمتابعة

٢٤ ـ الانحراف والتسيب والاهمال

٢٥ ـ الشللية وتغليب المصالح الشخصية

٢٦ ـ التراخي في تنفيذ الانضباط العام

٢٧ ـ التهاون والتساهل في فرض العقوبات حين تكون العقوبة واجبة

٢٨ ـ عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها حاليا

٢٩ ـ عدم مراعاة احتياجات المستهلك ورغباته

٣٠ ـ تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها كما ان هذه اللوائح والقوانين تميل الى التعقيد فضلا عن تقادمها الامر الذى يؤدى الى ضياع الوقت والجهد وثم شيوع البيروقراطية وانخفاض مستويات الاداء .

٣١ ـ تدخل الاجهزة الحكومية فى كثير من الاعمال مما يؤدى الى عدم استقرار القيادة الادارية

٣٢ ـ عدم فعالية نظم وسياسات التعليم

تاسعا : مقترحات لتطبيق الهندسة الادارية بفاعلية بالمؤسسات المصرية

١ ـ ان اساليب الادارة التقليدية اصبحت قاصرة عن التكيف مع التغيرات الـ[illegible]

الجديدة ، لذا اصبح من الضرورى التأكيد على تبنى مدخل اعادة البناء الى جانب المداخل الحديثة الاخرى كالجودة الشاملة واعادة الهيكلة ومحاولة تطبيقه بفاعلية فى المؤسسات المصرية لتحسين ادائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات الدولية ٠

٢ ـ من المفيد للمؤسسات المصرية التى تود تطبيق مدخل اعادة البناء لاحداث التطوير والتحسين المستهدف فى ادائها ان تنظر اليه بشكل مختلف عن المؤسسات التى قامت بتطبيقه بالدول الاخرى سواء حققت النجاح أو الفشل فضلا عن تفحصه بدقة والتأكد من مناسبته لظروفها وامكانياتها وقدراتها وفى حالة اقتناعها عليها ان تبدأ بالتطبيق بثقة تامة من انها ستحقق كافة النتائج المستهدفة ٠

٣ ـ خبرة بعض المؤسسات اليابانية والامريكية والأوربية والعربية والتجربة الناجحة التى مرت بها فى هذا المجال تعتبر فريدة من نوعها مما يحتم على المؤسسات المصرية التى لديها رغبة فعلية فى تطبيق هذا المدخل محاولة الاستفادة من هذه التجارب وذلك من خلال التنسيق والتعاون معها بكل الوسائل التى تمكنها من التطبيق بنجاح ٠

٤ ـ قبل البدء فى تطبيق مدخل اعادة البناء يجب ان تتخلص المؤسسات المصرية أولا من القواعد القديمة التى وصلت ادائها الى هذا المستوى المتدنى من الاداء فمعظم المؤسسات المصرية كما ذكرنا فى متن الدراسة مازالت تعانى من معتقدات خلقتها الاجيال السابقة مثل العاملين لا يصلحون اجهزتهم بأنفسهم وكل القرارات الادارية الهامة تتخذ فى الادارة المركزية والمخزون المحلى ضرورى لتقديم خدمة جيدة للعملاء والنماذج يجب ان تعبأ كلها وبالترتيب ٠ علما بأن كل قواعد العمل هذه تركز على فرضيات حول الناس والتقنيات واهداف تنظيمية لم تعد نافذة فى ايامنا هذه ٠

٥ ـ من اهم ما يمكن الاستفادة منه حالة تطبيق مدخل اعادة البناء مراعاة المتطلبات التالية :(٨).

ـ القيام باجراء تغيير استراتيجى وجوهرى من خلال اعادة تعريف الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك اعداد الاستراتيجيات طويلة الاجل بغرض احداث ثورة فى المؤسسة ككل والاستجابة للتغييرات العالمية والتكنولوجية وحاجات المستهلك ٠

ب ـ التركيز على الهدف الاكبر من اعادة البناء أو هندسة المؤسسة استراتيجيا وهو اعادة توجيه مجهودات العاملين لتحقيق النمو فى مجال النشاط ككل ٠

جـ ـ التركيز على عدد محدود من العمليات أو الانشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المؤسسة والمبادرة بوضع اهداف اداء واضحة لكل من هذه الانشطة ٠

د ـ البحث عن الفرص التى تمثل مصدرا جديدا للنمو وتحقيق اهداف المؤسسة ٠

هـ ـ يجب تذكر ان برنامج اعادة البناء والهندسة يعتمد على رئيس المؤسسة وعليه ان يقوم بالآتى :

* تكوين رؤية مستقبلية
* اعداد رسالة واضحة للمؤسسة
* وضع اهداف محددة بشأن عملية أو نشاط معين داخل المؤسسة
* المبادرة بتنفيذ عملية اعادة البناء بهمة ونشاط مع التركيز على اصلاح العمليات وتغييرها تماما ٠
* عدم تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة وقبول النتائج الطفيفة
* ازالة العراقيل امام اعادة البناء والتركيز على الجوهر
* تخصيص الموارد اللازمة والكافية لاعادة البناء والحد من تغيير القيادات واعطائهم الفرص لمواصلة اعادة البناء ٠
* تشجيع الافراد على الابتكار والتجديد ووضع الخطط الاستراتيجية

_ اتصالا بالنقطة السابقة ولضمان نجاح مدخل اعادة البناء فى الواقع العملى يجب ان تمر عملية التطبيق وفقا للخطوات التالية :(٩)

أ _ الخطوة الأولى : التحديد الدقيق لما تريد ان تحققه المؤسسة

ويمكن التوصل الى ذلك من خلال اجابة المؤسسة على عدد من الاسئلة أهمها :

_ هل المؤسسة فى حاجة فعلية لاعادة البناء والتغيير الجزرى أم لا ؟

_ اذا كانت المؤسسة تحتاج بالفعل الى اعادة البناء هل لديها المقدرة والامكانيات على احداث التغيير المطلوب ؟

_ ماهى حاجات ومتطلبات الاطراف الذين لهم مصالح متبادلة مع المؤسسة ؟

_ من سيقوم بكل هذه التحليلات • ومتى يتم البدأ بالتحليل ؟

_ ماهى رسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتفصيلية ؟

ب _ الخطوة الثانية : وضع خطة للتطبيق

وفى هذه المرحلة يتم :

_ تكوين عدد من الفرق ذات التخصصات المختلفة ، يعمل كل منها فى اطار مشروع معين

_ التحديد الدقيق لكل مشروع والمسئول عنه ومقاييس الاداء ومواعيد الانتهاء منه

_ تحديد المهام والادوار بالتفصيل

_ تحديد الوقت الكلى للمهام بأكملها

_ التأكد من فهم الجميع لكيفية ادارة المشروعات وا ستيعابهم وتخطيطهم للاساليب الفنية والثقافية التى سيتم استخدامها فى مرحلة التنفيذ •

جـ _ الخطوة الثالثة : تنفيذ الخطة

يعتمد نجاح التطبيق على المعرفة التامة لما تريده المؤسسة الاهداف المطلوب تخطيطها او وضع خطة جيدة لتحقيق هذه الاهداف •

- تقوم فرق العمل بانجاز المهام المكلفة بها خارج اطار الهياكل التنظيمية الحالية وفى اطار مشاركة الادارة العليا فى الفريق المسئول عن مرحلة التحول من الوضع الحالى الى الوضع المستهدف .
- عندما تظهر بوادر المقاومة للتغيير المطلوب ، تقوم المؤسسة بمواجهتها والمحافظة على استمرارية الشعور بالوضع الحالى والتدريب والتحفيز على المهارات الجديدة لاعادة البناء .

- الخطوة الرابعة : الرقابة والمتابعة

وفى هذه الخطوة تتم متابعة جانبين اساسيين - الطريقة التى يتم بها التطبيق واحداث التغيير ، والنتائج التى تتحقق مع الاخذ فى الاعتبار متابعة طريقة التنفيذ فى اطار الوقت والتكلفة والجودة وفعالية ادارة التنفيذ ومتابعة النتائج المتعلقة بكل من : العملاء (درجة الرضاء - صورة المؤسسة - المبيعات) العاملين (الروح المعنوية - الانتاجية - معدل دوران العمل) المساهمين والتدفقات النقدية ، درجة الولاء والرضاء) ، الموردين مواعيد التسليم - الجودة - التكلفة)

٧ - ضرورة قيام الاجهزة الاستشارية فى الدولة بتنظيم دورات تدريبية متخصصة ومتخصصة فى اعادة البناء بالاضافة الى بعض الموضوعات الاخرى ذات العلاقة كادارة الجودة الشاملة التميز فى خدمة العملاء ، التخطيط الاستراتيجى ، اساليب حل المشكلات دوائر الجودة ، تخطيط جودة المنتجات ، ادارة التغيير ، التطوير التنظيمى ، تنمية المهارات الابتكارية

٨ - اتصالا بالنقطة السابقة توصى بضرورة قيام اجهزة التنمية الادارية فى الدولة بعقد الندوات والمؤتمرات التى تناقش باستفاضة مدخل اعادة البناء والتجارب الناجحة فى هذا المجال .

٩ ـ دعم فعالية اجهزة و مؤسسات التنمية الادارية في الدولة بخصوص هذا المجال عن طريق اصدار توجيهات محددة باعتبارها توصيات و ان لم تكن ملزمة للمؤسسات ، جديرة بالتطبيق و تعد اجهزة التنمية الادارية في الدولة تقارير دورية في هذا الخصوص يتم عرضها على مجلس الوزراء لتقرير ما يراه مناسبا .

١٠ ـ زيادة حجم مساهمة الدولة في الاعتمادات المالية المخصصة لاعادة البناء مع الاحتفاظ بالمرونة الكاملة في الاعتمادات .

١١ ـ الدعوة الى مراجعة شاملة لسياسات التعليم و احداث التغيير اللازم في مناهج الدراسة و ربطها بالعمليات الرئيسية لاعادة البناء .

١٢ ـ و اخيرا مواجهة الاعيبة السلوكية السائدة حاليا بمؤسسات الدولة من خلال (٢)

ـ التوجيه و الترشيد الاعلامي لما يجب ان تكون عليه سلوكياتنا في المواقف المختلفة ، شريطة ان يتم هذا بهدى استشارة المختصين و في اطار استراتيجية متكاملة محكومة بخطط قصيرة المدى و اخرى طويلة المدى .

. اضطلاع المؤسسات التعليمية (على جميع مستوياتها " بشق مهمل من شقي دورها ، و هو الشق التربوي حيث لابد و ان يعلم الدارسين السلوكيات الملائمة على مستوى مباشر و من خلال المعلومة المنقولة " و على مستوى غير المباشر " عرض نماذج السلوك الملائم و أن يلزموا بآليات الردع الخاص و الردع العام بأداء هذه السلوكيات في سياق مؤسساتهم التعليمية ، و المقصود من هذا الالزام ان تتم برمجة المؤسسات التعليمية سلوكيا كسياق تدريبي على كيفية التصرف في المجتمع المريض .

ـ كفالة وضع التشريعات القانونية المحددة ...

فالتهاون فى حق تشريع معين ، مهما كان السلوك الذى يستهدفه بالضبط هو بمثابة دعوة مفتوحة للتهاون فى حق التشريعات الأخرى حتى ولو كانت متعلقة بسلوكيات خطيرة الأثر .. فما لا يجب نسيانه هو ان سلوكياتنا المرفوضة اجتماعيا أو المدانة قانونا لا تتخلق بين عشية وضحاها ، بل تتشكل تدريجيا على مستوى الازاحات المتتابعة بحيث تطالعنا فى النهاية بأنماط من السلوك تتحدى فى صيغها قيمنا الاجتماعية وقوانيننا التشريعية فى آن واحد .

افساح الطريق لآلية الاقتداء ان تمارس دورها فالدعامات الثلاث المشار اليهما اعلاه هى بمثابة معينات على ايجاد مناخ ملائم لابراز القدرات وعندما تبرز القدرات وتجد الظروف المهيئة للتاسى بها سيكون شوطا بعيدا قد قطع فى مواجهة الامية السلوكية التى تعتبر ضرورية لاعادة البناء .

(المراجـــــــــع)

1 - Hamur, Michael and James champy Reengineering the Corporation : A Monifesto for business revolition, New York : Harper Business, A division of Harper collins publisher, 1993 .

٢ - ريموند مانجانيلى ومارك كلاييـــن ، الدليل العملى للهندرة ، خلاصات كتب المديـر ورجال الاعمال ، الشركة العربية للاعلام العلمى (شعاع) القاهرة ، العدد السادس ، مارس ١٩٩٥ ص١ .

3 - Davis, T .R. Reegineering in action , planning Review, July - August 1993 . pp. 43- 54 .

٤ - تركى سلطان ، هندسة التغيير ، التغيير الجذرى لقمة الادارة المنهجية والتطبيق ، القاهرة ١٩٩٦ ص.ب ٢٢٤ .

5 - A Raymond L. Manganelli & mark M. klen, should you start from scratch, Management Review vol 83, No 7 July 1994 .

٦ - ديبورا هاينجتون ماكـين ، الدليل الارشادى لبناء فرق العمل : نصائح واساليب وقواعد للفرق العاملة خلاصات - كتب المدير ورجل الاعمال ، العدد الثالث عشر يوليـو ١٩٩٥ .

- مايكل هامر وجيمس شامبي الهندسة الادارية أو الهندرة ، بيان عن ثورة في ادارة الاعمال ، خلاصات ، كتب المدير ورجل الاعمال ، العدد العشرون ، اكتوبر ١٩٩٣ .

- مدحت مصطفى راغب اعادة هندسة - بناء منظماتنا العربية هل هي السبيل لتحقيق انطلاقة ناجحة في المرحلة التالية ؟ المؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الادارية - الخبراء العرب في الهندسة والادارة القاهرة فندق ماريوت ١٨ - ٢٠ ابريل ١٩٩٥ .

- مدبولي اسماعيل يوسف اعادة بناء المؤسسات : انطلاقة جديدة نحو القرن الحادي والعشرين - المؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الادارية الخبراء العرب في الهندسة والادارة - القاهرة - فندق ماريوت ١٨ - ٢٠ ابريل ١٩٩٥ .

- محي الدين احمد حسين الامية السلوكية الاهرام ، ١/٢/ ٩٦ ص ١ .

المحتويـــات

المحتويـــات

المحتويـــات

المحتويـــات

المحتويـــات

في هذا الكتاب

* مفهوم الأداء وتقييم الاداء
* تقييم الأداء والعمليات الادارية
* تقييم الاداء التسويقي والانتاجي
* تقييم الأداء المالي والبشري
* تحليل النظم - الادارة بالأهداف - المراجعة الادارية كمداخل لتقييم الاداء
* ادارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠ لتحقيق الجودة وتحسين الاداء
* أيزو ١٤٠٠٠ للتحسين المستمر للاداء
* الهندسة الادارية والتحسين الجزرى والسريع في مؤسسات الأعمال .

